

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu

The Crisis Profile Assessment of Selected Business Subject

Student:

Bc. Martina Gurecká

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Gurecká**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu**
The Crisis Profile Assessment of Selected Business Subject

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
 3. Popis podniku vybraného pro stanovení krizového profilu
 4. Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu
 5. Doporučení vyplývající pro zásady prevence krizí daného podniku
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
SLATTER, Stuart, David LOVETT a Laura BARLOW. *Leading Corporate Turnaround. How Leaders Fix Troubled Companies*. Chichester: Wiley, 2006. ISBN 978-0-470-02559-8.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

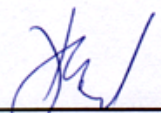
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2014

.....
Bc. Martina Gurecká

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Marii Mikušové, PhD. za odborné vedení a připomínky, které mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytla.

Dále bych chtěla poděkovat finančnímu manažerovi společnosti Rockwool, a.s. panu Mgr. Peteru Kříškovi, MBA a marketingovému manažerovi této společnosti panu Ing. Josefu Mikovi, MSc za poskytnuté informace, spolupráci a čas, který mi věnovali.

Obsah

1	ÚVOD.....	4
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU.....	5
2.1	Krize	5
2.1.1	Typy krize	5
2.1.2	Krize podniku	7
2.1.3	Příčiny vzniku krizí.....	8
2.1.4	Fáze krize.....	10
2.2	Krizový management.....	12
2.2.1	Krizový tým	14
2.3	Prevence a příprava na vznik krize.....	14
2.3.1	Proces řízení rizik	15
2.3.2	Nástroje krizového managementu	31
2.4	Řešení krizových situací.....	32
2.5	Krizové strategie.....	40
3	POPIS PODNIKU VYBRANÉHO PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PROFILU.....	42
3.1	Popis vybraného podniku a předmět jeho podnikání	42
3.2	Organizační struktura a krizové plány podniku.....	43
3.3	Vývoj v oboru stavebnictví	44
4	PREVENCE KRIZÍ VYBRANÉHO PODNIKU STANOVENÍM JEHO KRIZOVÉHO PROFILU.....	46
4.1	PEST analýza.....	46
4.2	Porterova analýza	55
4.3	Finanční analýza	61
4.3.1	Horizontální a vertikální analýza.....	61
4.3.2	Poměrové ukazatele	64
4.4	Analýza 7S.....	70
4.5	SWOT analýza.....	73
4.6	Potenciální ohniska krize a krizová matice	76
5	DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ PRO ZÁSADY PREVENCE KRIZÍ DANÉHO PODNIKU	80
6	ZÁVĚR.....	83
	Seznam použité literatury.....	85
	Seznam zkratk	90
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Na podnik je třeba nahlížet jako na otevřený systém, který je tímto neustále ohrožován riziky jak z vnějšího okolí, tak i zevnitř podniku. Vnější prostředí podniku je silně dynamické a reakce na změny přicházející odtud musí být stále rychlejší. Krize však mohou hrozit i uvnitř podniku, zvláště pokud se podnik již s určitými problémy potýká. Na základě těchto skutečností je pro podnik důležité stanovit si krizový profil, neboť tím získá mnohem lepší přehled o rizicích, která podniku hrozí a zároveň má možnost se na potenciální krize připravit pomocí krizových scénářů a plánů dřív, než k nim skutečně dojde. Současně stanovení krizového profilu podniku může představovat konkurenční výhodu, neboť právě flexibilita podniku je v krizových situacích nejdůležitější. Podnik, který zareaguje rychleji, má šanci z hrozící krize vytvořit příležitost, díky které může například přebírat konkurenci zákazníky. Po odvrácení krize pak nejen že daný podnik nezkrachuje, ale navíc z této situace může vyjít jako vítěz.

Cílem diplomové práce je stanovení krizového profilu, tedy nalézt potenciální ohniska krize vybraného podnikatelského subjektu a doporučit přístupy vhodné pro jejich řešení.

Pro splnění daného cíle je nutné nejprve sepsat teoretický podklad ke správnému pochopení dané problematiky. V této teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jako krize, její druhy, příčiny vzniku a fáze. Dále je pozornost věnována převážně krizovému managementu v oblasti řízení rizik, tedy identifikace rizik, jejich analýza a reakce na tato rizika. V další části této kapitoly jsou rozepsány činnosti krizového managementu v průběhu krize, tedy krizové řízení. Posledním tématem této kapitoly jsou krizové strategie.

Praktická část diplomové práce začíná popisem daného podnikatelského subjektu. V této kapitole je popsán nejen tento podnik, ale také vývoj v oboru stavebnictví. V další kapitole nazvané Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu jsou provedeny analýzy jak vnějšího (PEST analýza, Porterova analýza), tak vnitřního (finanční analýza, analýza 7S) prostředí. Na základě těchto analýz je zpracována SWOT analýza a díky ní zjištěny potenciální ohniska krize. SWOT analýza slouží jako podklad pro krizovou matici. Na základě krizové matice je pak patrné, která rizika jsou pro podnik ničující, která pouze ohrožující a která na něj budou mít jen nepatrný dopad. Dle těchto výsledků jsou pak sepsána doporučení, která by měla danému podniku poskytnout vodítko pro prevenci těchto potenciálních krizí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

V první kapitole diplomové práce jsou nejprve popsány a vysvětleny pojmy nezbytné k pochopení tématu, tedy co je to krize, její druhy, příčiny vzniku a fáze. Blíže je pozornost věnována krizím v podniku, jelikož ty jsou stěžejní pro praktickou část diplomové práce. V další části této kapitoly je objasněn krizový management a jeho postupy. Nejdříve je teoreticky rozebrán postup krizového managementu v době před vznikem krize a následně i v průběhu krize. Nakonec jsou objasněny krizové strategie.

2.1 Krize

Krize je velmi úzce spjata s lidskou historií jako málokterý pojem. Z dochovaných dokumentů víme, že slovo „krize“ běžně používali již antičtí filozofové, lékaři či dějepisci. Tehdy byl význam tohoto slova chápán jako okamžik, v němž se rozhoduje o následujícím kroku. Například moment rozhodujícího střetu s protivníkem, přírodním živlem, nemocí a podobně. Výsledkem mohla být buď naprostá porážka, nebo vítězství. I dnes se krize podniků či států často připodobňuje k nemocnému člověku. Nemoc může být způsobena různými viry z vnějšku, ale může být i důsledkem vnitřních problémů (například špatné životosprávy). Byť je dnes význam tohoto slova chápán spíše negativně, přesto se můžeme setkat i s pozitivním hodnocením krize. Z pohledu subjektů postižených krizí je to samozřejmě změna k horšímu, ovšem z pohledu těch, kterých se krize dotkla jen okrajově nebo vůbec, jde o poznání vlastních mezí, uvědomění si vlastních možností, příležitost k poučení a případné změně názorů.

Krize může postihnout jakýkoli subjekt, protože se de facto jedná o potenciální nebezpečí, kterému se dnes nevyhne již téměř nikdo. Postihuje například stát, organizaci, politickou stranu, alianci, rodinu, jednotlivce. Pokud krize daný subjekt zasáhne, je důležité být připraven a aktivně bojovat za svou budoucnost. (Antušák, 2009)

2.1.1 Typy krize

Krize osobní představuje fyzický i psychický stav jedince, který je buďto po úrazu, nemoci nebo prožívá neúspěch, depresi, únavu a další. Velmi negativně se projevuje ztráta blízké osoby, rozvod nebo v pracovním prostředí ztráta zaměstnání a mobbing. Mobbing, tedy cílená šikana ze strany spolupracovníků, je častou příčinou duševního onemocnění a dokonce může vést až k sebevraždě. Podle americké psycholožky G. Feldmanové, která se osobní krizí zabývala, by člověk prožívající osobní krizi měl zmobilizovat své síly a být kreativní.

Kreativita je totiž nástrojem pro překonání neštěstí a zároveň podnětem pro objevení naplněnějšího života. V tomto smyslu tedy můžeme osobní krizi chápat jako zdroj energie pro realizaci nové příležitosti.

Krize sociální a společenská představuje ohrožení stávajících sociálních a společenských norem vznikajících na území jednoho státu, ale rozšiřujících se vlivem globalizace do více zemí. Příčinami vzniku této krize mohou být boje o moc v jednom státu a následné revoluce nebo puče, vojenské konflikty, vládní krize apod. Proč to není pouze záležitostí jednoho státu, je patrné z nedávné historie: Afganistan, Irák, Haiti. Okolní svět má zkrátka tendenci zasahovat zvenčí. „Regionální konflikty vedou k extremismu, terorismu a zhroucení státní moci, což podporuje nárůst organizovaného zločinu. Korupce, zneužívání moci, slabé instituce a absence standardních mechanismů odpovědnosti, selhání základních funkcí státu, pašování drog a zbraní, obchod s ženami, ilegální přistěhovalectví, propojení organizovaného zločinu s terorismem, to vše jsou současné největší hrozby společné Evropy.“ (Zuzák, 2009, str. 21)

Krize v důsledku živelních pohrom a havárií jsou dnes stejně aktuální hrozbou, jako tomu bývalo už od pradávna. Z dnešního pohledu můžeme pozorovat změny počasí, o jejichž příčinách se vědci nemohou shodnout. Ať už za to člověk může nebo ne, jsou zde a je třeba s nimi počítat. Patří mezi ně například zemětřesení, vichřice a prudké větrné poryvy, požáry, krupobití, dlouhotrvající sucha, ale také epidemie, černobylská havárie jaderné elektrárny a další.

Krize ekonomického charakteru můžeme rozlišit na krize makroekonomické a mikroekonomické. **Makroekonomické krize** představují pro podniky obzvlášť velké nebezpečí, protože vedou ke snížení příjmů, a tím i výdajů jak podniků, tak i obyvatelstva. Podniky se v důsledku této krize dostávají do finančních potíží, které zpravidla řeší propouštěním zaměstnanců, ale i tak to pro některé z nich znamená konec existence. Nejvíce jsou ohroženy výrobní podniky, které neuspokojují základní potřeby lidí (výrobci automobilů, cestovní kanceláře, hotely, sklářský a textilní průmysl). Příkladem nejznámějších makroekonomických krizí může být Velká hospodářská krize v 30. letech minulého století, která byla způsobena poklesem cen akcií na americké burze kvůli panice akcionářů, která vedla až ke krachu Newyorské burzy a následnému krachu ostatních burz. O této krizi se soudí, že byla jednou z hlavních příčin druhé světové války. Dále ropná (energetická) krize z roku 1973, která bývá označována jako mezník, který podstatně ovlivnil podnikatelské

jednání a znamenal konec kontinuálního vývoje. Nespočívala ani tak v nedostatku energií, ale v nedostatku přesných informací, které byly nahrazeny nesprávnými spekulacemi. A na konec americká hypoteční krize z roku 2007, která představuje nový globální pohled na současné krize. Krize byla způsobena několika desítkami let soustavné podpory americké vlády, která hlásala „Bydlení pro každého“. Díky tomuto heslu se dotace vlády vyšplhaly až do výše 3 miliard dolarů. Tím docházelo pochopitelně k dlouhodobému narušování stability ekonomického systému. Krize se pak prostřednictvím derivátů k dluhům amerických rodin rozšířila, díky otevřené ekonomice a globalizaci trhů, po celém světě závratnou rychlostí, což málokdo čekal. Do Evropské Unie se krize dostala v letech 2008 a 2009 a přes veškeré snahy zmírnit její dopady, došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a rapidnímu poklesu příjmů státních rozpočtů členských zemí. **Mikroekonomické krize** chápeme jako krize uvnitř podniku. V této souvislosti nesmí být podnik chápán jako osamocený objekt, ale jako součást ekonomického, sociálního a environmentálního prostředí. Můžeme si to představit jako systém složený z prvků, jako jsou například stroje, počítače, lidé, dopravní prostředky a další, a z vazeb mezi těmito prvky, které představují určité vztahy s okolím podniku (s dodavateli, odběrateli, vládou, konkurencí atd.). Krizi podniku mohou způsobit osobní krize zaměstnanců i živelné pohromy a havárie. Krize podniku a následné propouštění způsobí sociální a psychickou krizi některých zaměstnanců a zvyšování míry nezaměstnanosti v důsledku krize velkých podniků nebo celých odvětví se negativně odrazí v makroekonomice. (Zuzák, 2009; Kislingerová, 2010)

2.1.2 Krize podniku

Krizí podniku obvykle rozumíme situace, které trvale nebo po delší dobu způsobují negativní odchylky od normálního stavu v organizaci. Na základě toho se krize vyznačují dvěma znaky: **krize závažné**, ty ohrožují samotnou existenci podniku nebo **krize méně závažné**, které dlouhodobě ohrožují základní cíl nebo cíle podniku. (Smejkal 2010)

Krize se také může vyvíjet **pomalu** (zánik trhů, růst nákladů, které není možné převést do tržní ceny, zvýšená fluktuace pracovníků a tak dále), nebo **rychle**, formou náhlé krize vzniklé bez předchozího signálu (výbuch, povodeň nebo jiná katastrofa, státní zásahy – nařízení, zákazy, masivní výpadky dodávek a tak dále). Nejvhodnější strategií pro pomalu vznikající krize je dle Smejkala a Raise strategie zamezení, v případě náhlé krize pak strategie zvládnutí krize. Blíže budou tyto strategie objasněny ke konci této kapitoly.

Příklady krize uvnitř a vně podniku mohou být dle Bělohlávka (2001) například tyto:

Tab. 2.1 *Krize uvnitř a vně podniku*

Krize uvnitř podniku	Krize vně podniku
<ul style="list-style-type: none">• Materiálová a surovinová krize• Krize ve výrobě• Finanční krize• Personální krize• Krize know-how• Krize managementu	<ul style="list-style-type: none">• Krize odbytová• Krize v konkurenci• Krize dodavatele• Krize zákazníka• Krize způsobená změnou legislativních podmínek

Zdroj: Bělohlávek, 2001, str. 231

Krize vzniká obvykle nenápadně, často trvá pět i více let než se začnou projevovat první příznaky. Nejvíce ohroženými firmami jsou ty v odvětvích se silnou konkurencí, jako například potravinářský nebo textilní průmysl. Naopak v odvětvích s velkými bariérami pro vstup (školství, farmacie), je možnost vzniku krize menší. Obecnou příčinou krizí, ať už v podniku nebo mimo něj, jsou morální problémy. O tom již v roce 1923 hovořil Tomáš Baťa: „To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek.“ Tomáš Baťa radí „nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější, než je lenošení a mrhání“. (Smejkal, 2013, str. 27)

2.1.3 Příčiny vzniku krizí

Zdroje krizí mohou být členěny z různých pohledů, nejúčelnější členění zřejmě bude na zdroje krize uvnitř a vně podniku. Veber (2009) popisuje tyto vnitřní a vnější zdroje krize následujícím způsobem.

Vnitřní příčiny krizí mají původ v selhání některého faktoru uvnitř podniku. Příčiny mohou být různého charakteru, například technické (únava materiálu, požár, ekologická havárie); nedostatečná kvalita (ztráta klíčových odběratelů, náklady na řešení reklamací); finanční situace firmy (ztrátová výroba, klesající prodeje, platební neschopnost); selhání lidského faktoru (neúmyslné, neschopnost, nedisciplinovanost, podceňování rizika, „nebezpečná“ hospodárnost, úmyslné selhání)

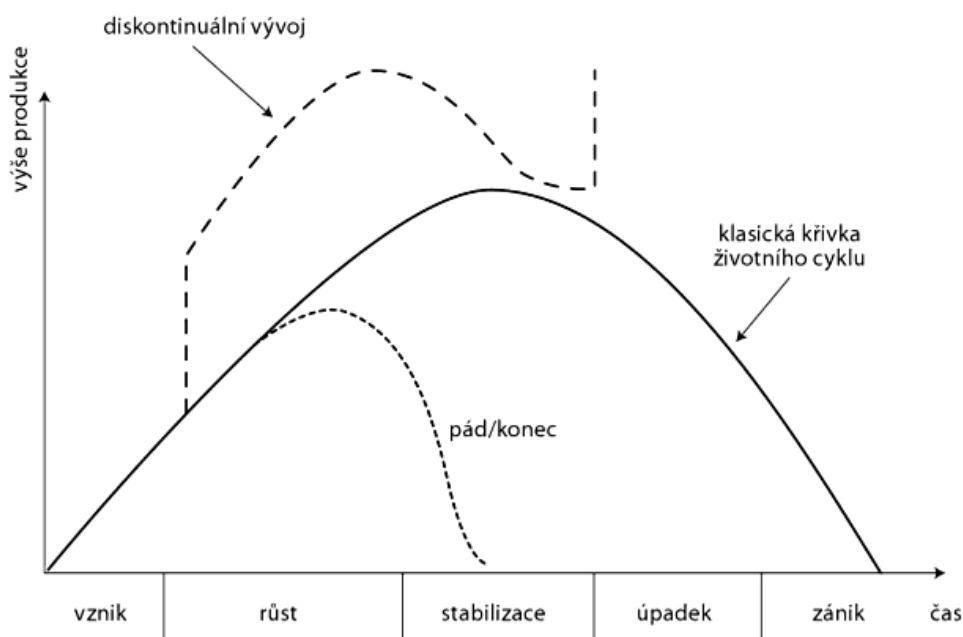
Vnější příčiny krizí jsou vyvolané vnějším prostředím. Nejčastěji se jedná o krize vyvolané přírodními jevy (povodně, zemětřesení, sesuvy půdy); vyvolané vnějšími nepříznivými ekonomickými podmínkami (vliv světové hospodářské krize, krize národní ekonomiky, zhoršující se podmínky úrokových sazeb a podmínek poskytování úvěrů); způsobené jinými faktory (výpadky dodávek energie, materiálu, teroristický čin, podniková špionáž, nabídky úplatku apod.). (Veber, 2009)

Obecně lze tvrdit, že zdrojem krize jsou nerovnováhy podniku mezi ním a jeho okolím nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy (subsystémy) podniku. (Smejkal, 2013, Zuzák, 2009)

Jak již bylo naznačeno výše, na podnik je třeba nahlížet jako na systém otevřený svému okolí, protože podnik potřebuje ke své činnosti vstupy, ale zároveň musí tvořit výstupy. Tento vztah podniku k okolí označujeme jako aktivní. Krize vznikající z aktivní interakce jsou výsledkem konfliktů mezi zájmy podniku a jeho subjektů na straně vstupů a konfliktů mezi zájmy podniku a jeho zákazníků na straně výstupů. Pasivní vztah podniku k okolí představuje například změnu na trhu vstupů (pracovní síly, materiálu, energií, peněz, technologií atd.), mění se například také legislativa, na trh vstupují nové firmy nebo z něj naopak odcházejí, konkurenti přicházejí s novými výrobky a podobně. Jedná se tedy o aktivní působení okolí na podnik. V okolí podniku dochází k neustálým změnám, které mohou mít pro podnik buď pozitivní, nebo negativní dopad. Častým důvodem krize podniku bývá neadekvátní reakce na tyto změny nebo neschopnost na změny jakkoli reagovat.

Problémem podnikatelského okolí je jeho nestálost, chaotičnost a diskontinuálnost. Je velmi těžké predikovat vývoj podnikatelského okolí vzhledem k tomu, že na něj působí velké množství faktorů, které jsou rovněž nestabilní. Klasické křivky životních cyklů výrobků, podniků a odvětví, které předpokládají růst, stagnaci a pokles končící zánikem, jsou dnes nespolehlivé. Změny v technologiích, v módě, v potřebách zákazníků a dalších totiž nastávají tak rychle a náhle, že se zkrátka nedají předpovídat.

Obr. 2.1 *Deformace životní křivky výrobků, podniků a odvětví*



Zdroj: Zuzák a Königová, 2009, str. 32

2.1.4 Fáze krize

Některé krize, jako například ty, které vznikly v důsledku havárií a katastrof, vznikají náhle a mají prudký průběh. Jiné naopak vznikají pomalu a probíhají pozvolněji, tyto krize jsou proto nebezpečnější. Pomalá krize je výsledkem procesu, kdy dochází k postupnému prohlubování nerovnováhy až do kriticky nestabilního prostoru (viz obr. 2.2) Tuto krizi můžeme taktéž nazvat jako krizi finanční, neboť jejím vnějším projevem je platební neschopnost podniku, tedy neschopnost podniku dostát svým závazkům vůči dodavatelům, bankám, státu, zaměstnancům a dalším. Podstatným faktem je, že krizi nelze odstranit, ale je možné vyjít z krize posílený. To znamená, že management buďto ignoruje symptomy krize a ta pak podnik zničí nebo využije a implementuje vhodné nástroje tak, že krize se změnila z hrozby na příležitost.

Procesní krize prochází celkem čtyřmi fázemi, jejichž časový průběh je odlišný. Například v některých případech nelze rozlišit počáteční fázi krize, jelikož její průběh byl velmi rychlý nebo v extrémních případech dojde k přeskočení druhé fáze krize rovnou ke třetí nebo dokonce až k poslední.

Obr.: 2.2 Vznik krize zvětšováním nerovnováhy



Zdroj: Zuzák a Königová, 2009, str. 70.

V obvyklých případech však krize začíná svůj průběh jako **potenciální** krize. Každá nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím a/nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř podniku je potenciální krizí. Taktéž každý podnik se v potenciální krizi nachází. Vnější projevy ve fázi potenciální krize jsou chápány jako běžné problémy, které lze řešit rutinně. Otázkou ovšem zůstává, kdy se potenciální krize dostává do druhé fáze a kdy setrvá pouze v první fázi. Na to neexistuje jasná odpověď. Podnik zkrátka musí sledovat vývoj nerovnováhy a zjišťovat faktory, které tuto nerovnováhu způsobují.

Jestliže prohlubování nerovnováhy pokračuje, dostává se krize do druhé fáze, která je označována jako **latentní** (skrytá). Způsobuje rozšiřování problémů v podniku a to i do oblastí, které spolu zdánlivě nesouvisí. V této fázi již můžeme identifikovat některé krizové symptomy, ale vzhledem k tomu, že se ještě neprojevují ve finanční oblasti, nevěnuje se jim zpravidla větší pozornost. V této fázi je však nutná protikrizová intervence a nasazení všech prostředků s cílem dostat krizi pod kontrolu. Je nutné správně identifikovat těžiště krize a jednat, dokud na to podnik ještě má dostatek prostředků. Krize se může projevit například poklesem výkonnosti podniku, problémy v komunikaci, zvýšenou fluktuací, vážnoucí spoluprací, poklesem kázně, rostoucí zmetkovitostí, počtem reklamací a řadou dalších negativních jevů. Tyto jevy můžeme identifikovat pomocí trendů ukazatelů a „měkkých“ signálů.

Pokud však vedení nereaguje na projevy krize nebo reaguje nesprávně, zvětšování nerovnováhy dále pokračuje a krize se dostává do třetí fáze zvané **akutní**. V této fázi již nerovnováha proniká do finanční oblasti, protože podnik vynakládá vyšší výdaje než příjmy.

Podnik se dostává do platební neschopnosti a začínají se projevovat destruktivní účinky krize. Podniku chybí finanční prostředky na uhrazení faktur dodavatelům, odvody pojišťovnám, mzdy pracovníkům a v neposlední řadě na splácení úvěrů. Tím podnik přestane být záhy likvidním, jelikož banky odmítnout poskytnout další úvěr a podnik se řítí do poslední fáze krize.

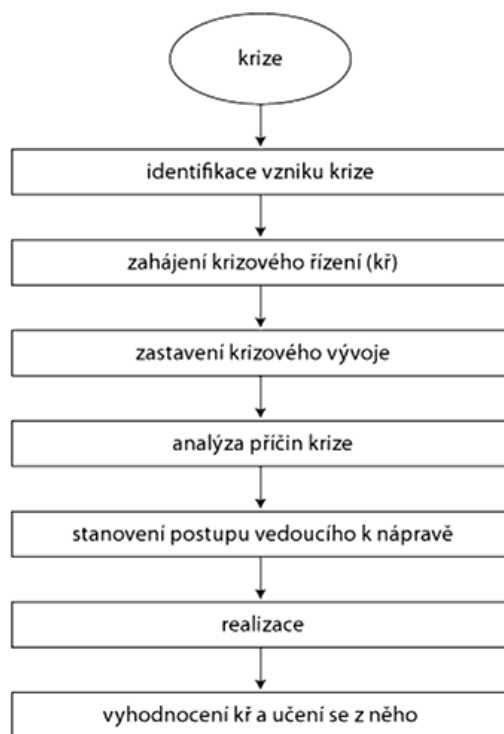
Nezvladatelná krize je posledním stádiem vývoje krize, kdy již není možné podnik nijak zachránit. V této fázi tedy dochází k bankrotu podniku a tudíž ukončení jeho činnosti. V případě včasného odhalení symptomů krize a vhodného protiopatření je poslední fází **vyřešení** krize, kdy dochází k obnovení rovnováhy systému. (Zuzák, 2009 Antušák, 2009)

2.2 Krizový management

Každá krize, která je neřízená, má negativní důsledky jak na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí. Krizový management v užším smyslu představuje situaci, kdy krize již nastala a byla identifikována. Identifikace je velmi důležitá, neboť až po ní může začít krizové řízení (viz obr. 2.3). Toto krizové řízení je tedy založeno na reaktivním chování. Krizový management v širším smyslu představuje situaci, kdy krize ještě nevypukla a nelze ji tudíž ani identifikovat. V tomto smyslu je krizový management permanentním procesem se snahou nejen řešit již stávající krizi, ale i jí předejít. Cílem manažerského řízení je tedy prevence všech mimořádných událostí a jejich účinné řízení tak, aby se krizi předešlo. To pochopitelně není úkol snadný, protože současné prostředí je velice dynamické a turbulentní. „Proces manažerské práce je narušován řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinují pracovní prostředí manažerů. Tradiční bezpečnostní hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby dnes už nepředstavují vojenské hrozby, ale různé modifikace asymetrických a neočekávaných (těžko nebo vůbec nepředvídatelných) krizí.“ (Antušák, 2009, str. 41) Úkolem je nejen rozpoznat krizi, ale také přinést komplexní faktory do centra pozornosti takovým způsobem, aby je vlastníci firem pochopili a vynaložili potřebné síly k řešení situace.

Krizový management využívá řadu přístupů, opatření a metod, které mají pomoci danou situaci řešit. Ty se skládají z funkčních principů, které musí být uplatňovány před vznikem mimořádné události, v jejím průběhu i po jejím skončení. Některé z těchto přístupů, opatření a metod budou blíže objasněny v následujících podkapitolách. (Antušák, 2009; Zuzák, 2009; Smejkal, 2013; Victor L. Heller and John R. Darling, 2012)

Obr. 2.3 *Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu*



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 27

Jak již bylo naznačeno výše, krizový management je součástí obecného podnikového řízení a je uplatňován v těchto dvou rovinách:

- V **běžném stavu**, kdy je krizový management součástí managementu daného podniku a projevuje se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací, jedná se tedy o proaktivní charakter krizového managementu. Někteří autoři označují tuto část krizového managementu jako řízení rizik.
- Za **krizových situacích** a to zejména po vyhlášení některého z krizových stavů, kdy krizový management představuje specifický postup, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize. Tento postup má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky. Tento přístup krizového managementu je tedy reaktivní. Tyto činnosti krizového managementu bývají některými autory označovány za krizové řízení. (Hálek, 2008)

Na základě tohoto rozdělení budou v této kapitole podrobně rozepsány jednotlivé činnosti krizového managementu nejprve v případě prevence a přípravy na krizi a následně

činnosti v průběhu krize. Dříve než ale bude možné řešit krizové situace, bude nutné stanovit krizový tým.

2.2.1 Krizový tým

Z výše uvedeného textu vyplývá, že činnosti krizového managementu jsou velmi náročné jak po fyzické, tak i po psychické stránce osobnosti. Je patrné, že jeden člověk, jakkoli aktivní nebo erudovaný, nemůže obsáhnout celý tento soubor problémů. Z tohoto důvodu začaly v pokrokových organizacích vznikat týmy krizového managementu. Krizový tým však není jen vymožeností velkých firem, i malé firmy mohou a měly by mít krizový tým. Úkolem krizového týmu je být prospěšný i pro podnikatelské aktivity okamžitými nápravnými a preventivními opatřeními v podnikovém procesu, resp. sledováním podnikatelského prostředí vně organizace. Tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkčních oblastí a počet členů tohoto týmu závisí na velikosti daného podniku. V týmu musí být předem jasně a přesně vymezeny jednotlivé role, pravomoci a odpovědnosti takovým způsobem, aby byla zajištěna participace všech členů týmu. Zároveň je důležité stanovit zastupitelnost členů, protože při vypuknutí krize nemusí být některý z členů krizového týmu dosažitelný. Tým krizového managementu by měl zahrnovat člena vedení podniku, pracovníka z oblasti výroby, správního pracovníka, pracovníka odbytu, pracovníka pověřeného bezpečností podniku a člena provozní rady. Součástí týmu by měl být také tiskový mluvčí případně zaměstnanec pověřený krizovou komunikací, jelikož právě v období propuknutí krize se dostává podnik pod tlak médií a je důležité neztratit důvěru veřejnosti. (Hálek, 2008, Zuzák, 2009, Winterling, 1992)

2.3 Prevence a příprava na vznik krize

K identifikaci krize se obvykle využívá finančních ukazatelů jakožto součást finanční analýzy. Ovšem tento způsob identifikace není úplně nejvhodnějším nástrojem při hledání potenciálních krizových situací, protože krize se ve finanční oblasti projeví až ve fázi akutní, kdy se prvotní příčiny projevují až se značným časovým zpožděním. Časové zpoždění znamená pro daný podnik sníženou možnost pružně reagovat na vzniklou krizovou situaci a eliminovat tak vznikající ohrožení. Identifikace v latentní fázi krize a rychlé nastartování procesu krizového řízení v užším pojetí dává podniku mnohem větší naději na úspěch. Krize v latentní fázi se dá připodobnit k rakovině v živém organismu – čím více je podnik zasažen, tím obtížnější je léčba. Ke včasné identifikaci vznikající krize by se mělo přistupovat v rámci kauzálního krizového řetězce a to co nejbližší k jeho počátku. Počátečním impulzem

kauzálního řetězce může být například nedostatečná kvalifikace vrcholového managementu podniku a na opačném konci insolventnost podniku. (příklad dle Töpfera 1986) Kauzální řetězec má také vazbu na okolí, to znamená, že může začínat v podniku v podobě například špatných rozhodnutí, poklesem kvality výrobků, špatným jednáním pracovníků vůči zákazníkům a prostřednictvím okolí se zpětně vrací v podobě poklesu objednávek, ztrátou zákazníků, poklesem tržeb, cash flow a zisku. (Zuzák, 2009)

2.3.1 Proces řízení rizik

S krizovým managementem úzce souvisí pojem řízení rizik, jelikož nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím a dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku jsou důsledkem projevů působení rizik, která přerostla (nebo mohou přerůst) v krizový stav. Cíl řízení rizik je trojí. Je třeba identifikovat rizika, provést analýzu rizik specifických pro danou organizaci a reagovat na rizika vhodným a účinným způsobem. Pro zachování provozní efektivity podniku je nezbytná integrace řízení rizik do všech podnikových činností. (Tony Merna and Faisal Al-Thani, 2008; Zuzák, 2009)

I. Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je dospět k vyčerpávajícímu seznamu rizikových faktorů, které by mohly ovlivnit hospodářské či jiné výsledky podniku. Identifikace by měla zahrnovat jak vnitřní, tak i vnější rizika. Proces identifikace dle Hnilici a Fotra (2009) sestává z vhodné dekompozice objektu analýzy rizika, vlastní náplně procesu identifikace, používaných metod a nástrojů podporujících identifikaci, informačních zdrojů a subjektů podílejících se na identifikaci.

Dekompozice objektu analýzy rizika představuje rozčlenění objektu (organizace, projektu) na užší složky, aspekty či aktivity. Rozčlenění umožňuje hlubší zamyšlení, větší kreativitu a zvýšení pozornosti subjektů podílejících se na identifikaci rizik než v případě zaměření se na objekt jako celek.

Náplní vlastního procesu identifikace rizik je kladení a zodpovězení těchto otázek pro každou dílčí aktivitu nebo oblast. Jaké faktory by mohly ohrozit úspěšné dosažení cílů? Co by snížilo nebo zvýšilo účinnost dosažení cílů (například z hlediska finančních zdrojů, lidí, času)? Jaké potenciální problémy by mohly vzniknout při realizaci dané aktivity nebo projektu? Jaké jsou oblasti jejich zranitelnosti? (oblasti, ve kterých hrozily problémy v minulosti) Co by mohlo ovlivnit stakeholdery k přijetí akcí ohrožujících dosažení

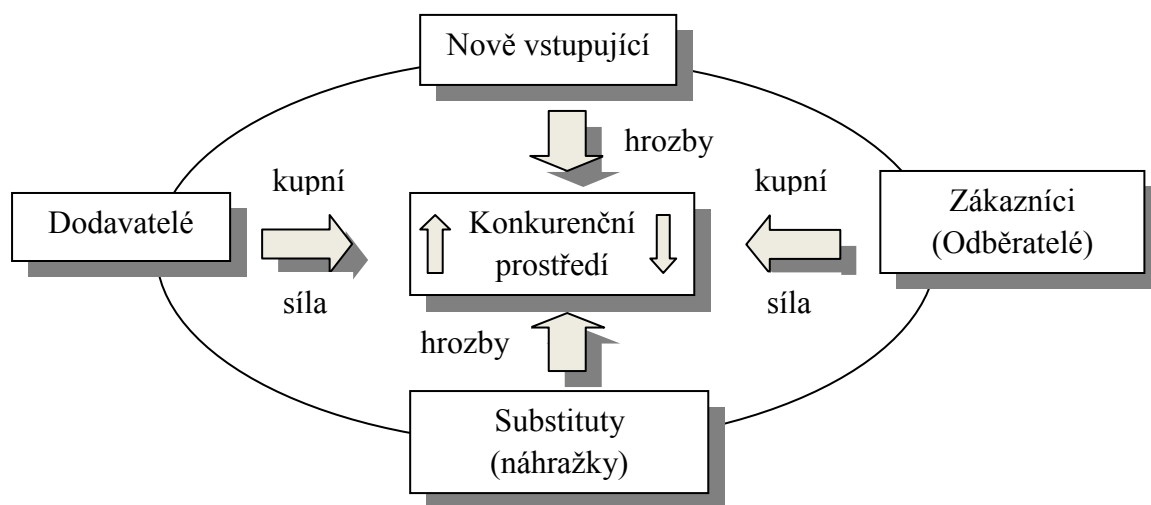
stanovených cílů? Kdy, kde, jak a proč by se mohla tato rizika pravděpodobně vyskytnout a kdo by jimi mohl být ovlivněn?

Pro identifikaci rizik lze využít literatury, vlastních zkušeností nebo průzkumů dříve provedených analýz. Pro získání vlastního seznamu rizik je možno využít několik metod a nástrojů, například skupinovou diskusi což je kreativní metoda, která může mít formu brainstormingových schůzek, dále nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí, mezi které patří SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a další., Kognitivní (myšlenkové) mapy apod.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter tvrdí, že „výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví.“ (Bělohlávek, 2001, str. 202) Na základě této myšlenky identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurence v odvětví; nově vstupující konkurence; substituty a komplementy; zákazníci (odběratelé) a dodavatelé. Tato analýza je vhodná zejména pro vyhodnocení strategických příležitostí podniku a hrozeb konkurence. Je podkladem pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Každá z těchto pěti konkurenčních sil představuje následující hrozby pro podnik: Hrozba silné rivality v odvětví (pokud v odvětví existují silní a agresivní konkurenti, dochází k častým cenovým válkám, reklamním bitvám, zavádění nových výrobků); Hrozba nově vstupujících konkurentů (atraktivitu odvětví určují vstupní a výstupní bariéry); hrozba substitutů (odvětví je neatraktivní, pokud v něm existuje příliš mnoho substitutů – náhražek za produkty podniku); Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků (vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li organizovanější, pokud výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, pokud je výrobek nediferencovaný, pokud náklady na změnu jsou nízké nebo pokud jsou zákazníci citliví na cenu); hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů (odvětví je neatraktivní, pokud jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství). Podnik by dle Kotlera (2007) měl vhodnou strategií ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil a posilovat tak pozici podniku na trhu. (Kotler, 2007; Bělohlávek, 2001, Veber, 2009)

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Františka Kováře, Strategický management. Dostupné z http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html [1. 4. 2014]

PEST analýza

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí a jako taková se zaměřuje na hodnocení faktorů tohoto prostředí a jejich změny v čase. Její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých oblastí vnějších faktorů, které jsou i s příklady uvedeny níže. Vzhledem k povaze názvu můžeme v literatuře najít různé modifikace PEST analýzy, například STEP, STEEP(LED), SLEPT(E), PESTLE apod. Jak je vidět, tato analýza se nemusí skládat pouze ze čtyř základních oblastí, ale můžou přibýt například environmentální, demografické nebo legislativní. Smyslem této analýzy je zjišťovat taková statistická data a především trendy, které z těchto dat vyplývají, která mohou nějakým způsobem působit na podnik. (Kozel, 2011, Veber, 2009, Bělohávek, 2001)

Příklady **politických** faktorů: legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí. Příklady **ekonomických** faktorů: trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, výška investic, cena a dostupnost energie. Příklady **sociálních** faktorů: demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé. Příklady **technologických** faktorů: výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorit, obecná technologická

úroveň, nové objekty a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání a mnoho dalších. (Bělohlávek, 2001, str. 200)

Finanční analýza

Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku na základě finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, případně cash flow). Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které získáváme z výchozích dat, nejčastěji kvantitativní povahy. Tato analýza sleduje vnitřní faktorů podniku, konkrétně silné stránky, které se mohou v budoucnu stát příležitostmi podniku a slabé stránky, které mohou představovat pro podnik v budoucnu hrozbu. Finanční analýza využívá nejčastěji vertikální analýzu, horizontální analýzu, poměrové ukazatele a ukazatele naplňující pyramidový rozklad.

(<https://managementmania.com/cs/financni-analyza> [1. 4. 2014]; Veber, 2009; <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html> [1. 4. 2014])

Vertikální analýzu, stejně jako horizontální, řadíme mezi absolutní ukazatele, u nichž zjišťujeme určitý trend. Vertikální analýza bývá nazývána také jako strukturální analýza, má procentuální podobu a sleduje strukturu finančního výkazu (rozvahy nebo VZZ) vztaženou k nějaké smysluplné veličině (například celková aktiva). Trend vertikální analýzy může být zachycen v případě, že máme k dispozici data za více účetních období.

Horizontální analýza (též známá jako analýza vývojových trendů) sleduje vývoj sledované veličiny v čase. Aby bylo možné co nejlépe posoudit vývoj organizace, bylo by vhodné pracovat se změnami položek za řadu alespoň tří let, nikoli porovnávat pouze s minulým účetním obdobím. Pro větší vypovídací hodnotu je vhodné vertikální i horizontální analýzu porovnávat i s výsledky konkurence, vývojem oboru apod.

Poměrové ukazatele vyjadřují vztah mezi dvěma položkami finančního výkazu (mezi nimiž musí být smysluplná závislost) pomocí jejich poměru. Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý přehled o finanční situaci podniku, mohou upozornit na problém v podniku, který vyžaduje další analýzy. Poměrové ukazatele musí být brány jako pohotovná forma sdělení, avšak jejich vypovídací hodnota je pouze orientační (z jednoho vyššího nebo nižšího ukazatele nemůžeme usuzovat o celkové finanční situaci podniku). Klasifikace poměrových ukazatelů se nejčastěji rozděluje do těchto čtyř základních skupin – ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability poměřují zisk s ostatními veličinami, které byly použity k dosažení tohoto zisku. Přináší informace o efektivitě podnikání, hodnotí jeho ziskovost. Platí, že čím vyšší hodnoty dosahují, tím lépe pro podnik. Dále jsou uvedeny příklady výpočtů jednotlivých ukazatelů rentability, jejichž zdrojem jsou přednášky (především z předmětu Podniková diagnostika).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \left(\frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \right) \cdot 100 \text{ nebo } \left(\frac{\text{EBIT} \cdot (1-t)}{\text{celková aktiva}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.1)$$

Kde:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním,

t = sazba daně z příjmu právnických osob, která je v roce 2014 rovna 19%

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \left(\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \left(\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.3)$$

$$\text{Rentabilita nákladů (ROC)} = \left(\frac{\text{čistý zisk}}{\text{náklady}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.4)$$

Ukazatele likvidity jsou ukazatele platební schopnosti, solventnosti. Příliš nízká likvidita představuje pro podnik problém se schopností dostát svým závazkům, nachází se v platební neschopnosti. Naopak příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku, tedy volné peněžní prostředky nepřinášejí výnos. I v tomto případě jsou zdrojem následujících vzorců přednášky.

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \left(\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.5)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \left(\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.6)$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \left(\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.7)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \left(\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.8)$$

Ukazatele aktivity informují o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, tedy jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Tyto ukazatele mohou být vyjádřeny dvěma způsoby, buď počtem obrátek - obrát (kolikrát se obrátí daný druh majetku v tržbách za stanovený časový interval) nebo převrácenou hodnotou obrátky, tedy dobou obrátu (doba,

po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku). Následuje výčet několika příkladů ukazatelů aktivity, jejichž zdrojem jsou přednášky.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (2.9)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.10)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (2.11)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 365 \quad (2.12)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 365 \quad (2.13)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 365 \quad (2.14)$$

Ukazatele zadluženosti neboli ukazatele dlouhodobé finanční stability slouží jako indikátory výše rizika, které nese podnik při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Platí, že čím vyšší zadluženost má podnik, tím vyšší riziko na sebe bere (musí splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu momentálně daří). Určitá zadluženost podniku je zcela v pořádku, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní (funguje daňový štít). Podnik by měl usilovat o optimální finanční strukturu, tedy optimální poměr vlastního a cizího kapitálu. Zdrojem těchto ukazatelů jsou přednášky.

$$\text{Celková zadluženost} = \left(\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.15)$$

$$\text{Podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech} = \left(\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.16)$$

$$\text{Zadluženost vlastních zdrojů} = \left(\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.17)$$

Pyramidový rozklad se provádí u ukazatelů, které spolu vzájemně souvisejí. Nejznámějším rozkladem je tzv. Du Pontova analýza, známá také jako pyramidový rozklad vrcholového ukazatele, ten je rozkládán dalšími poměrovými ukazateli. Účelem pyramidového rozkladu je zjištění, které dílčí faktory a jakým směrem působí na vrcholový ukazatel. V případě špatných výsledků vrcholového ukazatele tak podnik ví, kterým poměrovým ukazatelům by měl věnovat větší pozornost. Příklad Du Pontovy analýzy rozkladu rentability vlastního kapitálu dle Ďurišové, Myškové (2010):

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \cdot \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.18)$$

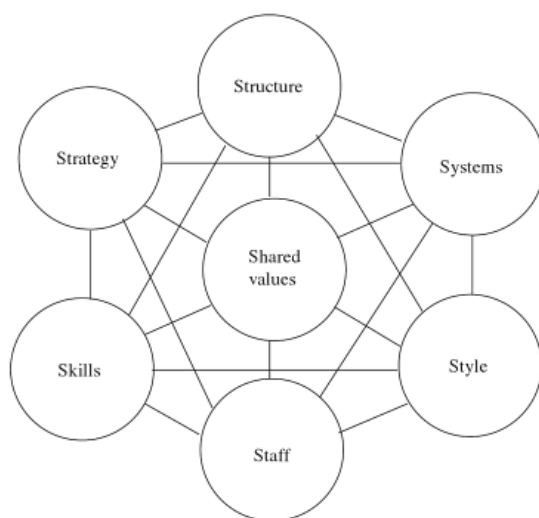
(Knápková, 2013, Veber, 2009, <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Strana-2.html> [1. 4. 2014]; <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html> [1. 4. 2014]; <https://managementmania.com/cs/financni-analyza> [1. 4. 2014]; Ďurišová, Myšková, 2010)

V případě špatných výsledků finanční analýzy pak zotavení nemocného podniku závisí na implementaci vhodného záchranného plánu. Charakteristiky vhodné nápravy jsou tyto: Podnik musí řešit zásadní problémy, řešit základní příčiny (spíše než symptomy) a všechny klíčové otázky musí být řešeny do dostatečné hloubky i šířky. (Slatter, Lovett, Barlow, 2006)

Analýza 7S

Analýza 7S je analýzou vnitřního prostředí, tedy slouží k rozpoznávání silných a slabých stránek podniku. Základem této analýzy je hledání klíčových faktorů úspěchu podniku. Smyslem této analýzy je nutnost pojímat a analyzovat rozhodující faktory v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. Z tohoto pohledu je možné pohlížet na podnik jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují, neboť v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každého podniku. Těchto sedm výše uvedených faktorů je znázorněno na obr. 2.6. Každý z těchto faktorů v angličtině začíná na písmeno „S“, odtud název 7S. Analýza 7S by měla být vyváženě popisná a kritická. Nejprve by měla být k jednotlivým faktorům uvedena fakta dokumentující minulý vývoj a současný stav. Ten by měl být následně kriticky zanalyzován. Po zpracování všech sedmi oblastí by měly být patrné silné a slabé stránky daného podniku. (Hanzelková a kol., 2013)

Obr. 2.6 Model „7S“



Zdroj: Hanzelková a kol., 2013, str. 116

Strukturou (Structure) se v modelu 7S chápe organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací; jejich funkční i obsahová náplň.

Systémy řízení (Systems) představují prostředky, procedury, systémy (například komunikační, dopravní, kontrolní, informační a jiné), které slouží řízení.

Stylem manažerské práce (Style) se rozumí, jak management přistupuje k řízení a k řešení problémů. Při tomto „S“ je důležité vzít v potaz jak formální, tak i neformální stránku řízení, tedy jedna věc je, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech, druhá pak co management skutečně dělá.

Spolupracovníci (Staff) jsou lidé jak řadoví, tak řídící. Důležité je zaměřit se na jejich vztahy, funkce, aspirace, motivace, chování ve firmě apod. Obdobně jako u stylu manažerské práce, i zde je nutné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými aspekty, tedy formální systém motivace, hodnocení a odměňování, systém zvyšování kvalifikace apod. a mezi nekvantifikovatelnými aspekty, jako jsou postoje, morální hlediska, loajalita vůči firmě apod.

Schopnosti (Skills) představují profesionální zdatnosti pracovního kolektivu firmy jako celku. Nejedná se však o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, neboť je nutno brát v úvahu i kladné nebo záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením.

Strategie (Strategy) jak podnik dokáže splňovat své cíle, vizi, poslání. Jedná se v podstatě o popis aktivit, které musí podnik učinit pro dosažení svých cílů. (Mallya, 2007; Smejkal, 2013)

Sdílenými hodnotami (Shared values) se rozumí ideje, principy a základní skutečnosti, které jsou pracovníky a některými dalšími stakeholdery firmy (bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy) respektované. Tyto základní sdílené hodnoty by se měly objevit v misích dané společnosti. (Hanzelková a kol., 2013)

SWOT analýza

Tato analýza je zaměřená na hodnocení vnitřních i vnějších faktorů prostředí. Vyhodnocuje jednak silné a slabé stránky podniku (Strengths, Weaknesses) a jednak příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats). V podstatě se dá tvrdit, že porovnává a kombinuje schopnosti podniku s vnějším okolím. Po provedení analýzy SWOT by měl podnik být schopen vytvořit takovou strategii, která buď zachová anebo zlepší stávající konkurenční postavení podniku na trhu. Vhodnou strategií je taková, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek podniku a odstraňuje nebo neutralizuje jeho slabé stránky. V konkrétním případě identifikace rizik pomáhá určovat potenciální hrozby, které by mohly ohrozit podnik a nastavit vhodná opatření proti těmto rizikům.

Příležitosti a hrozby

Při analýze hrozeb je nutné vycházet jak z makroprostředí (nejvzdálenější oblast okolí podniku – demografické, přírodní, ekonomické, legislativní, technologické atd.), tak i z mezzoprostředí (nejbližší okolí – zákazníci, konkurence, dodavatelé, distributoři apod.) podniku. Jako příklady typických hrozeb Veber (2009) uvádí:

- Vysoká diferenciacie v odvětví
- Státní regulace
- Know-how, které se v odvětví používá
- Velký počet konkurenčních firem, velké konkurenční firmy
- Pomalý růst odvětví
- Hrozba substitučních výrobků
- Hrozba vstupu nového výrobce a další.

Je patrné, že pro výčet hrozeb bude nutné využít Porterova modelu pěti konkurenčních sil, pro ostatní faktory je možné využít PEST analýzy, případně dalších analýz makroprostředí. Příležitosti chápeme jako možnosti, jak neutralizovat hrozby a zároveň možnosti růstu a rozvoje podniku v závislosti na charakteru okolí. Příležitostmi podniku mohou být například rostoucí počet obyvatel, tedy větší počet zákazníků; uvedení nových technologií; změny legislativy a podobně. Příležitosti by měly být posuzovány především z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na podnik. (Bělohlávek, 2001, Veber, 2009, <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [1. 4. 2014]; Kotler, 2007)

Silné a slabé stránky podniku

Základem pro zjištění silných a slabých stránek je dle Vebera (2009) především:

- Finanční postavení podniku
- Výzkum a vývoj
- Výrobní politika
- Výrobní kapacity a jejich flexibilita
- Úroveň managementu
- Organizace podniku
- Napojení na infrastrukturu
- Image podniku, výrobku apod.

Tyto faktory mohou být zjištěny na základě finanční analýzy podniku, 7S analýzy, hodnocení s pomocí EFQM, analýza hodnotového řetězce, analýzy zdrojů apod.

Cílem SWOT analýzy není jen sestavení seznamu vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících podnik, ale především sestavení strategie, jak již bylo uvedeno výše. Tyto strategie dle Vebera (2009) vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- Přístup S – O, čili využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí
- Přístup W – O, čili snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí
- Přístup S – T, čili využívání silných stránek k eliminaci hrozeb
- Přístup W – T, čili snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části podniku

(Bělohlávek, 2001, Veber, 2009, <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [1. 4. 2014]; Kotler, 2007)

Kognitivní (myšlenkové) mapy představují grafický nástroj zobrazující jednotlivá rizika a jejich vzájemné vazby tvořené orientovanými spojnici. Tyto spojnice vychází z faktoru rizika příčiny a šipky směřují k faktoru na straně dopadu. Kognitivní mapa tedy zobrazuje kauzální vazby (vztahy příčin a následků) rizikových faktorů. (Hnilica, Fotr, 2009)

Jako zdroje informací mohou sloužit především znalosti a informace expertů; výstupy strukturovaných rozhovorů a dotazníků; výsledky finančního controllingu a interního auditu; příprava podnikatelského plánu firmy; výstupy monitorovacích systémů či systémů včasného varování; kontrolní seznamy respektive katalogy (registry) rizik, které poskytují vyčerpávající přehled potenciálních rizik podniku. Příkladem takového katalogu může být katalog společnosti E.ON, který obsahuje 70 základních rizik rozčleněných do sedmi hlavních skupin (rizika externí, strategická, operační, finanční, personální, informačních technologií a ostatní rizika) apod. (Hnilica, Fotr, 2009)

Mezi subjekty podílející se na identifikaci rizik by se měl zařadit co nejširší okruh pracovníků a účelně využít i externích specialistů. Samozřejmě nejdůležitější roli při identifikaci rizik by měl hrát management a to především na vrcholové úrovni řízení (generální a výkonní ředitelé) a dále orgány společnosti jako jsou představenstvo a dozorčí rada. Metodická pomoc by měla být poskytnuta především útvarům managementu rizika případně krizového managementu. (Hnilica, Fotr, 2009)

Matice rizik

Po identifikaci vnitřních i vnějších rizik se tato rizika zanášejí do matice rizik. U každého zvažovaného rizika se musí stanovit časové období, pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků.

Vymezení časového období je čistě na managementu. Může se jednat například o platnost strategického podnikového plánu, kalendářní rok nebo období od příští výměny vedení, vyloučení spolupracovníka. Vedení si však musí uvědomit, že čím je posuzované období delší, tím vyšší je pravděpodobnost vzniku krize. Ke každému riziku je možno připojit ještě další časový údaj, například v případě totálního výpadku důležitého stroje – období pro odpis nebo v případě politického rizika - legislativní perioda apod.

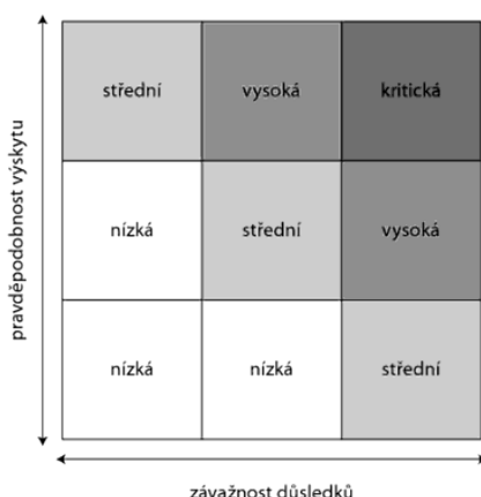
Dalším důležitým krokem je určení pravděpodobnosti jevu, protože někdy nevíme, zda jev, který zkoumáme, skutečně nastane. Tento krok je velmi obtížný, jelikož se nedá vycházet ze statistických údajů nebo minulosti, nemůžeme tudíž využít objektivních metod určování

pravděpodobnosti. Pravděpodobnost je založena na vlastních zkušenostech, připravenosti k riziku, informací z odvětví apod., jedná se o subjektivní metodu určování pravděpodobnosti. V případě subjektivních metod určování pravděpodobnosti výskytu je pravděpodobnost vyjádřená v určitém rozsahu (například slovně „malý“, „střední“, „velký“, stupnice 1 až 10 nebo pravděpodobností 0;1). Hodnota pravděpodobnosti 0 znamená, že daný jev určitě nenastane, naopak hodnota pravděpodobnosti rovna 1 vyjadřuje, že daný jev v předpovídaném období nastane určitě. Metody stanovení subjektivní pravděpodobnosti se liší podle toho, zda sledovaný jev (riziko) je veličina diskrétní nebo spojitá. Diskrétní veličiny nabývají konečných hodnot, abychom mohli s těmito hodnotami prakticky pracovat, musí být tyto hodnoty v malém počtu, ideálně nabývat dvou hodnot (například výzkum nového výrobku bude úspěšný, neúspěšný). Spojité faktory mohou nabýt teoreticky nekonečného počtu hodnot, a proto pro spojité faktory volíme grafické metody zobrazení s určitým omezením. Například určujeme pravděpodobnost faktoru, že nepřesáhne určitou hodnotu, nebo pravděpodobnost jeho výskytu v daném intervalu apod. Vhodnými metodami stanovení subjektivní pravděpodobnosti jsou metoda relativních velikostí (vhodná pro diskrétní rizika), metoda kvantilů (vhodná pro spojitá rizika) a metoda založená na volbě typu rozdělení pravděpodobnosti (vhodná pro spojitá i diskrétní rizika). (Hálek, 2008, Fotr, 2006, Zuzák, 2009)

Stanovení dopadů (účinků) krize se mohou projevit v mnoha oblastech činnosti podniku. Mezi nejdůležitější řadí Winterling (1992) přímé působení na náklady, na obrát; výpadek ve výrobě; ztráta pověsti na trhu, u spolupracovníků nebo v okolí, u dodavatelů; účinky na budoucí strategii. Účinky mohou být pochopitelně i jiné, to už závisí na každém podniku. Tyto účinky se následně ohodnotí například stupnicí od 1 do 10, kterou uvádí Winterling (1992), kde 1 představuje zcela neznatelné a 10 velmi silné účinky. Nejlepší způsob ohodnocení účinků je na základě týmové spolupráce. Součet všech hodnot pak dává stupeň účinku krize.

Posledním krokem je stanovení samotné matice rizik. Zjištěná potenciální ohniska krize jsou zanesena do matice a získáváme tak přehled o rizicích a jejich síle. Čím více ohnisek leží v matici vpravo nahoře (v místě označeném jako kritické), tím silnější je ohrožení podniku. Ke každému takovému riziku (krizové situaci) je nutné vytvořit krizový scénář, tedy popis průběhu této situace v čase a prostoru. Ten bude blíže popsán níže.

Obr. 2.7 Krizová matice



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 87

II. Analýza rizik

Dle Tony Merna and Faisal Al-Thani (2008) existují dvě hlavní kategorie metod analýzy rizik - kvalitativní a kvantitativní. V praxi se využívá buď pouze kvalitativní nebo pouze kvantitativní metoda, nebo jejich kombinace. Nelze říci, která z těchto metod je lepší nebo horší. Jsou zamýšleny tak, že se vzájemně doplňují, avšak v případě jejich kombinace je analýza sice přesnější, ale nákladnější.

Kvalitativní metody

Autoři Smejkal a Rais (2013) definují kvalitativní metody jako metody, které jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Jsou vyjádřeny v určitém rozsahu, ať už pravděpodobností v intervalu od 0 do 1, slovně nebo číselnou stupnicí. Kvalitativní metody jsou rychlejší, jednodušší, ale i více subjektivní, jelikož jsou založeny na kvalifikovaném odhadu. Kvalitativní metody jsou obvykle využívány k rychlému zhodnocení a nelezení největších rizik, která podnik ohrožují. Mezi nejběžnější kvalitativní metody patří:

Metoda Delphi neboli metoda účelových interview je asi nejužívanější metodou analýzy rizik. Spočívá ve stanovení odborného odhadu budoucího vývoje skupinou odborníků. Nejprve jsou odborníci vyzváni k zodpovězení několika otázek formou dotazníku. Odborníci vyjadřují své názory jednotlivě a anonymně. V druhém kole už mají přístup k názorům ostatních odborníků a mohou tak své odpovědi zvážit. Cílem je dosáhnout co největší shody co nejvíce odborníků.

Brainstorming je metoda, kde nejde o kvalitu, ale kvantitu, to znamená získat co nejvíce nápadů, návrhů bez omezení. Skupinu tvoří firemní pracovníci, externí experti aj. Skupina je vedena moderátorem, nejlépe rizikovým analytikem, jehož cílem je zabezpečit, aby každý člen vyjádřil svůj názor bez ohledu na své postavení, podněcuje diskusi, sumarizuje výsledky a směřuje debatu k závěru. Během diskuse je zakázána jakákoli kritika a neplatí autorské právo jedince, ale kolektivu. Po skončení diskuse se z předložených nápadů vyberou ty nejlepší, nejrealnější.

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematických výpočtech rizika. Jakmile jsou známé největší rizika ohrožující podnik, mohou být detailněji zkoumány kvantitativními metodami. Jejich provedení vyžaduje více času a úsilí, ale poskytují finanční vyjádření rizik (například „tisíce Kč“), což je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou těchto metod je fakt, že kvalita výsledků úzce souvisí s kvalitou získaných dat. Navíc může snadno dojít k zahlcení daty, což představuje odklon od důležitých a klíčových specifík nutných pro řešení dané situace (rizika). Příklady metod kvantitativní analýzy jsou například metodika RISK (využívá se při simulaci Monte Carlo), metodika RiskPAC (automatizace stanovení jednotlivých rizik pracující na bázi umělé inteligence), RiskWatch (metodický soubor pro zjištění, simulaci a následnou změnu parametrů jednotlivých rizik). (Smejkal, 2013, Tony Merna and Faisal Al-Thani, 2008, Čermák, 2011, dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/> [1. 4. 2014], Adásková, dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=3727> [1. 4. 2014])

Míra rizika

Míra rizika je dána vztahem mezi pravděpodobností vzniku rizika a závažností možných dopadů (následků). Odhad pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnost jeho dopadu může vycházet ze statistických metod, avšak ve většině případů je stanoveno na základě subjektivního odhadu expertů, případně zaměstnanců daného podniku. Z tohoto důvodu je jasné, že může docházet k určitým odchylkám od skutečnosti. Pro zajištění co nejvěrnějšího odhadu se doporučuje shromažďované údaje a podklady konfrontovat i s jinými zdroji (například s archivními empiricky zjištěnými záznamy).

$$R = P \cdot D \quad (2.19)$$

Kde:

R = míra rizika

P = pravděpodobnost vzniku rizika

D = dopady rizika

(upraveno dle Smejkal, 2013)

III. Reakce na rizika

Hodnocení rizika je založeno především na výsledcích měření rizika a částečně na krizové matici. Rizika se hodnotí na základě jejich přijatelnosti, to znamená, že se stanoví riziková tolerance, se kterou se vzniklé riziko porovnává. Rizikovou toleranci lze definovat jako takovou výši rizika, kterou je podnik ochoten akceptovat. V případě, že riziko nepřesahuje rizikovou toleranci, podnik riziko jednoduše přijme. Pokud riziko přesahuje stanovenou hranici, je nutné realizovat určitá opatření na snížení rizika. V tomto případě přichází v úvahu buď vyhnutí se riziku anebo uplatnění určitých strategií vedoucích ke snížení, zmírnění rizika.

Vyhnutí se riziku znamená, že podnik od dané krizové aktivity odstupuje (například zavedení nového produktu či technologie, vstup na nové trhy apod.). Jedná se o poměrně snadnou taktiku, avšak je třeba upozornit na to, že příliš časté vyhýbání se riziku vede k opomíjení příležitostí s nepříznivými důsledky pro konkurenční postavení firmy. Jednoduše řečeno, některá rizika jsou zkrátka nevyhnutelná.

V případě, že podnik se rozhodne realizovat opatření na snížení rizika, je nutné zvolit vhodnou strategii, respektive způsob tohoto snížení. V zásadě se jedná o tyto tři možnosti: opatření zaměřená na příčiny rizika, opatření orientovaná na snižování negativních dopadů rizika, transfer neboli přesun rizika na jiné subjekty.

Opatření zaměřená na eliminaci příčin rizika složí v podstatě jako prevence před vznikem rizika. Veber (2009, str. 613) jmenuje několik postupů, které mohou snížit výskyt rizik: „zavedení systémů řízení jakosti, bezpečnosti práce, zlepšení vnitřního informačního systému, který umožní včasné rozpoznání symptomů provozních, odbytových i finančních; zavedení těsnějších vztahů se zákazníky, které umožní snížení tržních rizik; důsledné zavedení výběrových řízení s cílem zlepšit klíčové dodávky; zavedení systematických analýz okolí podniku.“ Pro včasné varování podniku před vznikem rizikových situací mohou sloužit různé vnitřní kontrolní systémy, například controlling, interní audit, vnitřní kontrola, tedy

zabezpečení dodržování závazných interních předpisů a norem, manažerské účetnictví a mnoho dalších. (Veber, 2009, Zuzák, 2009)

Opatření orientovaná na snižování negativních dopadů rizika se využívá v případě, kdy není možné eliminovat příčiny rizika. Mezi metody snižování dopadů rizika řadíme především:

- Diverzifikaci (rozložení rizika) – tato metoda bude úspěšnější spíše u kapitálově silné firmy než slabé. Před rozhodnutím o použití této metody je nutný propočet, zda si podnikatel případný neúspěch může dovolit. Nepřípravené a unáhlené použití této metody je zejména u malých a středních firem rozhodujícím krokem k bankrotu. Pokud malá a střední firma bude trvat na použití této metody, doporučuje se zejména vertikální integrace (nákup jednotlivých komponentů výrobku můžeme zaměnit za vlastní výrobu těchto komponentů anebo hotové výrobky mohou být prodávány bez toho, aby byly dodávány do cizí prodejní sítě) a příbuzná diferenciací (zavádí se nové výrobky, které využijí know-how podniku, technologické zkušenosti, finanční a marketingové možnosti).
- Dělení (sdílení) rizika – riziko se dělí mezi několik subjektů, například vytvořením strategické aliance, volného sdružení několika firem, vytvoření bankovního konsorcia pro dlouhodobé investiční úvěry apod.
- Vytváření rezerv – Nejčastěji jsou v podniku vytvářeny materiálové a finanční rezervy. Materiálové rezervy umožňují eliminovat například výkyvy dodávek surovin a vstupních komponent, finanční zase nezaplacené pohledávky u obchodních partnerů nebo zkrátka situace, kdy podnik má nedostatek okamžitých hotových finančních prostředků. Pro stanovení potřebné výše rezerv je vhodné využít auditorských metod, stanovit pravděpodobnou výši nákladů potřebných na krytí ztrát a zvolit takový způsob rezerv, který představuje optimální řešení (například místo pouhého nechání peněz na účtu, využít termínovaný vklad, depozitní certifikát, pokladniční poukázku, vysoce likvidní cenný papír apod.)
- Podnikovou flexibilitu – metoda vhodná zejména pro úspěšné malé a střední podniky, založená na pružném reagování podniku v průběhu výroby nebo poskytování služeb. Mezi prvky pružnosti podniku mohou patřit například pružnost rozhodování manažerů, systém projektování, záměnnost dodavatelů a odběratelů, využití výpočetní

techniky pro přípravu náhradních variant výroby, tvorba podnikatelských strategií a další.

Transfer neboli přesun rizika na jiné subjekty, jehož klasickým nástrojem je pojištění. Princip pojištění spočívá ve směně rizika velké ztráty (škoda) za jistotu malé ztráty (pojistného). Všechny negativní dopady rizika se tímto přenesou na pojišťovnu, která může krýt škody buďto částečně nebo úplně. Výhodou této metody je snížení objemu vázaného kapitálu. Nevýhodou je jistota v podobě nutné úhrady pojištění a výraznou nevýhodou je snaha pojišťoven o stanovení takových pojistných podmínek, aby v případě skutečně vysokých dopadů bylo možné výši pojistného plnění omezit nebo ji zcela vyloučit. (Smejkal, 2013, Veber, 2009)

2.3.2 Nástroje krizového managementu

Vhodnými nástroji jak se na potenciální krizi připravit jsou krizové scénáře a krizové plány. Krizové scénáře a plány se nezpracovávají pro všechna rizika, ale vycházejí z analýzy rizik a také z analýzy potenciálu k jejich vytvoření. Východiskem pro analýzu rizik je matice rizik, ze které vyplývají priority pro zpracování krizových scénářů a plánů, jak bylo popsáno výše. U podnikového potenciálu nás zajímá především časová kapacita pracovníků (kolik času je možné danému problému věnovat) a finanční kapacita (součástí opatření mohou být investice). Zpracování krizových scénářů a plánů není otázka krátkého časového úseku, ale mělo by se jednat o permanentní, plánovanou a cílenou činnost, při které dochází k neustálému rozšiřování, doplňování a zlepšování celého systému. (Zuzák, 2009)

Krizový scénář je písemný dokument, který popisuje možné budoucí podnikové krizové situace a jejich průběh v čase a prostoru - zjednodušeně popisuje vše, co se může stát. Nejedná se o přesnou předpověď budoucího vývoje, ale o jeho možné varianty založené na současných informacích o daném jevu. Scénáře oproti prognózám využívají k formulaci alternativních představ o budoucnosti experty z různých oborů. Krizový scénář by měl být založen na reálných skutečnostech a stimulovat ke skupinové diskusi o krizovém řízení a připravenosti podniku čelit potencionální krizi. Slouží jako podklad pro zpracování krizového plánu a tím zvyšuje připravenost podniku na krizi. Nevýhodou krizového scénáře je jeho pouhý popis možné budoucí krizové situace, tudíž se skutečnost může od scénáře odlišovat. Výhodou je učení se přemýšlet o budoucím vývoji, možných rizikách a krizích a tím zvyšovat šance podniku na úspěch v nestálém a proměnlivém podnikatelském prostředí. Některé podniky (zvláště ty menší) mají tendenci zpracovávat krizový scénář pouze pro krize

vyplývající z rizika havárií a katastrof. Krizové scénáře by se měly zpracovávat nejen pro tento typ krize, ale i pro krize procesního charakteru, neboť i ty se mohou projevit náhle a nečekaně.

Krizový plán navazuje na krizový scénář a vymezuje automatické řešení předvídatelných situací, zmapování prostředků ke zvládnutí krize, definuje role aktérů řízení krize a vztahy mezi nimi a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků. Základní funkcí krizového plánu je vyřešení dané krizové situace popsané v krizovém scénáři tak, aby bylo dosaženo včasné a efektivní odezvy. Krizový plán musí obsahovat všechny dostupné informace, postupy a opatření ke zvládnutí krizové situace, zároveň však nesmí být příliš obsáhlý. „Kroky navržené v krizovém plánu neposkytují vyčerpávající seznam postupů a nepokrývají všechna možná řešení, jelikož každá krizová situace je jedinečná.“ (Zuzák, 2009, str. 88) Z tohoto důvodu by navržená řešení neměla být chápána jako jediná možná, ale jako modelové postupy, které mohou být různě modifikovány podle konkrétní krizové situace. Krizový plán se zpracovává jak v písemné, tištěné, tak i v elektronické podobě a měl by být kontrolován a aktualizován dle potřeby konkrétního podnikatelského subjektu, nejméně však každých 6 měsíců. Častější kontrola a aktualizace závisí na charakteru a rychlosti změn v podniku i jeho okolí.

Krizové scénáře a krizové plány mají dle Zuzáka (2009) dávat odpověď na tyto následující otázky:

- Na které krizové situace se může podnik připravit?
- Jaké je možnost jejich výskytu?
- Jaké mohou být jejich důsledky?
- Jaká může být z hlediska času jejich průběh?
- Jaká opatření může podnik provést, aby se snížila možnost výskytu krizí?
- Jaké má podnik k tomu disponibilní zdroje?
- Jaký je postup zvládnutí krizové situace?
- Jakým způsobem jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti?

2.4 Řešení krizových situací

Nejdůležitější částí krizového řízení je prevence, protože pokud je prevence vykonávána správně, nemělo by ke krizím dojít. V některých případech však nelze krizi

zabránit (krize vzniklá havárií nebo katastrofou) a v některých případech jednoduše prevence selže. V takovýchto případech je nutné řešit krizové situace, tedy zabývat se druhou stránkou krizového managementu. Ať už se jedná o jakýkoli druh krize (finanční nebo v důsledku havárie apod.), základní postupy řešení krize budou obdobné. Veber (2009) uvádí těchto šest kroků:

1. Nejprve je nutné zjistit a vymezit nežádoucí situace
2. Následuje vyhodnocení krizové situace a rozhodnutí o jejím řešení
3. Dále aplikace opatření ke zmírnění či snížení negativních účinků krize
4. Vlastní řešení krize
5. Krizová komunikace
6. Posledním bodem je obnova a revitalizace podniku

1. Zjištění nežádoucí situace

Společnosti s podstatně nízkou výkonností obvykle trpí rychle se zhoršující finanční situací a nedostatkem řízení kontroly. (Slatter, Lovett, Barlow, 2006) V prvním kroku je důležité zjistit, že nějaká nežádoucí situace nastala. V případě krizí vzniklých v důsledku havárií je to zjevné, ovšem v případě finančních krizí to může být problém. Může dojít například k tomu, že podnik „najednou“ nemá peníze na výplaty, faktury nejsou včas hrazeny apod. Krize může být odhalena i vědomě a to na základě vyhodnocování výsledků pomocí finanční analýzy. Smejkal a Rais (2013) řadí mezi základní příznaky krize tento výčet faktorů:

Vnitřní:

1. nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy (např. zvyšující se poměr závazků nebo potřebného pracovního kapitálu k hodnotě aktiv, financování dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji, prodlužování doby obratu pohledávek, závazků apod.);
2. splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností;
3. pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, neplacení nebo pozdní placení daní;
4. prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů;
5. nedostatek materiálu na výrobu;
6. výpadky ve výrobě;
7. nákup zastaralé technologie výroby či služeb;
8. drahá výroba ve srovnání s konkurencí;
9. nedostatek volných finančních prostředků, nezbytných pro výrobu;
10. nekvalitní výroba (například zvýšený počet reklamací a stížností zákazníků);
11. Odchod klíčových zaměstnanců

Vnější:

1. trhy, na kterých firma působí, stále více stagnují nebo silně kolísají; 2. zesiluje se tlak konkurence, konkurence je v poslední době stále lepší; 3. obchodování je stále těžší; 4. klesá počet stálých zákazníků (klesá poptávka po výrobcích či službách firmy); 5. firma je závislá na několika velkých zákaznících; 6. prudce kolísají ceny surovin na trhu; 7. výrobky nejsou konkurenceschopné; 8. projevuje se negativní vliv změny kurzu měny

V každém případě musí být nežádoucí situace posouzena (zejména s ohledem na rozsah a potenciální důsledky) a musí být rozhodnuto o tom, zda se jedná pouze o výkyv, který nebude mít většího dopadu nebo o více či méně závažnou krizovou situaci.

2. Vyhodnocení krizové situace

Vyhodnocení krizové situace se mění podle charakteru vzniklé krize. V případě, že se jedná o ekonomické výkyvy, je vhodné připravit různá opatření, která mají vést k nápravě nežádoucího stavu. Pokud se jedná o nezávažnou situaci, není třeba informovat externí zásahové systémy nebo správní orgány. Pokud je však situace vyhodnocena jako závažná, dochází obvykle ke dvěma možnostem – krize je vyhodnocena jako závažná, ale pro vyřešení krize postačí krizový scénář a návrhy současného managementu; krize je vyhodnocena jako velmi vážná, současný management není schopen vyvést podnik z krize a proto je nutné povolat krizový tým.

3. Aplikace opatření ke zmírnění či snížení negativních účinků krize

K těmto opatřením nemusí dojít vždy. Pokud už se pro tento krok rozhodneme, nabízí se opět několik možností – uvažovat o provizorním opatření (i když nejde o principiální řešení, může být dosaženo alespoň okamžitého omezení krizového faktoru nebo jeho důsledků); řídit se pohotovostním plánem (k prioritním úkolům v krizové situaci bude patřit záchrana lidských životů, omezení jakýchkoli úrazů, záchrana know-how, dokumentů, nosičů informací. Plán může určovat také priority obnovy provozních činností apod.); spuštění plánu zachování kontinuity provozu (může mít různé podoby dle charakteru krize, avšak jeho cílem je co nejrychlejší obnova provozní funkce podniku).

4. Vlastní řešení krize

Pro řešení krizí vzniklých havárií musí mít podnik zpracovány havarijní plány. Pro finanční krize by měl být zpracován krizový scénář a plán, jak bylo popsáno v předchozí

podkapitole. V případě, že byly zjištěny signály vážných problémů podniku ve finanční oblasti, musí správní orgány rozhodnout pro rychlý ozdravný proces podniku. Ten vyžaduje uskutečnění několika změn v podniku. Například nebude vhodné spoléhat na současný management, který dostal podnik do krize, ale povolat krizového manažera. Klíčovou úlohou krizového managementu bude vytvořit důvěru v životaschopnost podniku (u bank, dodavatelů, zákazníků, ale i zaměstnanců). Také komunikace je v krizi velmi důležitým nástrojem, jelikož pomocí ní se musí dát jasný signál o tom, že situace je řešena a že existuje cesta k nápravě. Výstupem krizového managementu v tomto případě bude zmapování současné finanční situace (nejlépe pomocí nezávislého auditu). Toto zmapování má sloužit především jako výchozí bod pro zahájení krizového řízení a také jako přehled pro vlastníky, jak moc je krize vážná. Krizový management v tomto okamžiku přebírá absolutní kontrolu nad finančními toky. Dále je nutné zvolit optimální řešení krize, těch je samozřejmě několik. Mezi řešení, která představují pozitivní vyvedení z krize, řadíme například přeměnu podniku (fúze, rozdělení, převod na společníka, změna právní formy), konsolidaci a sanaci.

Fúze znamená sloučení nebo splynutí dvou nebo více podniků, která je legislativně ošetřena obchodním zákoníkem. Při sloučení dochází k zániku podniku, který jako takový přechází do druhého podniku. V případě splynutí zanikají oba (nebo více) podniky a vzniká podnik nový. Smyslem fúze při řešení krize je ten, že i když je podnik ve finanční krizi, může vlastnit některá hodnotná aktiva, která mohou být zajímavá pro nějaký jiný podnik. Takovýmto aktivem může být například zavedená značka, zajímavý výrobek, postavení na trhu, vlastnictví patentu nebo know-how apod. Fúzí se tedy finanční krize podniku vyřeší, ale zároveň vzniká riziko nové. Fúzí se totiž spojují nejen podniky jako takové, ale i pracoviště s rozdílnými podnikovými kulturami. Taktéž při fúzi dochází k propouštění zaměstnanců. To vše může mít na zaměstnance negativní vliv a může tak dojít ke vzniku konfliktů. Konflikty jsou samozřejmě rizika, která mohou vést až k další krizi.

Rozdělení může mít formu:

- rozdělení se vznikem nových obchodních společností – rozdělováním zanikajícím podnikem vzniknou dvě nové obchodní společnosti
- rozdělení sloučením – rozdělovaný zanikající podnik se sloučí se dvěma pokračujícími podniky

- kombinací rozdělení se vznikem nových obchodních společností a rozdělení sloučením – rozdělovaný zanikající podnik se jednak spojí s pokračující společností a jednak vznikne jedna nová
- rozdělení odštěpením – „rozdělovaná obchodní společnost se neruší ani nezaniká, ale vyčleněná část jejího jmění přechází na existující nebo vznikající jednu nebo více nástupnických obchodních společností nebo družstev, a společníci nebo členové rozdělované obchodní společnosti nebo družstva se stávají společníky nebo členy jedné nebo více nástupnických obchodních společností nebo družstev.“ (Doleček 2009, dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/premeny-obchodnich-spolecnosti-opu-13241.html#b12> [1. 4. 2014])

Převodem podniku na společníka dochází k jeho zrušení bez likvidace s tím, že společník převezme i veškerý kapitál podniku včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů.

Změnou právní formy podnik nezaniká ani jeho kapitál nepřechází na společníka, mění se pouze jeho vnitřní právní poměry a právní postavení společníků. (Doleček 2009)

Konsolidace představuje takové řešení krizové situace, kdy nerovnováha ještě neohrozila stabilitu podniku a zdroj nerovnováhy je zřetelný. Mnohdy stačí odstranit ohnisko potíží prodejem části podniku nebo zrušením výroby ztrátového výrobku, zkrátka odříznout zdroj nerovnováhy.

Sanace je založena na vyhledávání ziskových a perspektivních částí a aktivit podniku a současně likvidace toho, co uvedená kritéria nesplňuje. Cílem je tedy zachránit existenci podniku za každou cenu.

Na druhé straně existují možnosti řešení krize, které znamenají pro podnik zánik. Patří mezi ně likvidace a insolvenční řízení.

Likvidace se jeví jako jediné možné řešení v případě, že vedení chce předejít dalšímu zhoršování finanční situace a následnému bankrotu. Cílem likvidace je uspokojení všech věřitelů a vypořádání se s vlastníky. Probíhá tak, že se likviduje veškerý obchodní kapitál podniku a končí výmazem podniku z obchodního rejstříku. Podniky v likvidaci jsou poměrně silným předmětem zájmu jiných podniků, respektive manažerů. Ti podnik v likvidaci koupí a během několika let intenzivní činnosti opět pozvednou.

Insolvenční řízení se řídí zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řízení. Zákon tedy upravuje jednak způsob řešení úpadku a hrozícího úpadku a také dlužníkovu oddlužení. Dlužník je v úpadku, pokud má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti, které není schopen plnit. Je-li osvědčením nebo dokazováním zjištěno, že dlužník je v úpadku nebo mu úpadek hrozí, vydá insolvenční soud rozhodnutí o úpadku. Způsobem řešení úpadku nebo hrozícího úpadku se rozumí konkurz, reorganizace, oddlužení, zvláštní způsoby řešení úpadku, které stanoví insolvenční zákon pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů. (Zuzák, 2009, Veber, 2009)

5. Krizová komunikace

Krizová komunikace je důležitým nástrojem pro „záchranu“ dobré pověsti podniku. Podniky se snaží vybudovat si dobrou pověst po dlouhé roky, neboť ta je nástrojem konkurenceschopnosti. Pokud nastane krizová situace, tak během krátké doby se dobrá pověst podniku může nadobro zhroutit. Agresivní média se velice rychle chopí příležitosti a chybu, kterou podnik udělal, náležitě zveličí. Platí pravidlo, že ten kdo přichází s informací jako první, ovlivní mínění veřejnosti. Pokud jsou to média, pak bude pro podnik velmi obtížné tento pohled veřejnosti změnit. Krizová komunikace tedy pomáhá k rychlejšímu zvládnutí krizové situace a vede ke zmírnění dopadu na podnik a další zainteresované subjekty; eliminuje dopad krize na veřejné mínění a tím i na postavení podniku na trhu; může být přeměněna na výhodu, pokud podnik získá veřejnost na svou stranu a podaří se mu zvýraznit jeho silné stránky při řešení krizových situací.

Krizová komunikace při haváriích a katastrofách

Při vzniku havárií a katastrof je rozhodujícím faktorem čas, protože krize tohoto druhu vznikají zpravidla náhle, mají rychlý průběh a dochází při nich k nenahraditelným škodám. V případě havárií a katastrof může docházet i ke ztrátám na životech, proto je úkolem krizové komunikace informovat o hrozícím nebezpečí a současně o opatřeních, která mají vést ke snížení nebo odstranění negativního dopadu havárie nebo katastrofy. Pokud podnik, ve kterém došlo k havárii nebo katastrofě, negativně ovlivňuje okolí (například únikem jedovatých látek do vodních toků, ovzduší, půdy) je povinen tuto havárii neprodleně nahlásit složkám integrovaného záchranného systému (Hasičský záchranný sbor ČR, Policie ČR, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje požární ochranou a zdravotnická záchranná služba), úřadům a obyvatelům daných obcí. (Na území České republiky se pro varování obyvatelstva používá kolísavý tón sirény po dobu 140 vteřin.) Krizová komunikace

je nástroj, který podnik používá, nikoli zneužívá. Každý podnik svou činností ovlivňuje své okolí, ať už pozitivně nebo negativně a musí si uvědomovat svou společenskou odpovědnost vůči svému okolí. Krizová komunikace se dělí do dvou oblastí – na vnitřní a vnější.

Vnitřní krizová komunikace

Informuje pracovníky podniku, kteří jsou povinni řešit situaci (například hasit požár) o vzniku konkrétní situace, informuje další pracovníky, kteří jsou ohroženi, informuje vedoucí pracovníky podniku. Při vnitřní krizové komunikaci je využíváno například sirén nebo jiných zvukových efektů obvykle doprovázených světelnými; podnikový rozhlas, telefony, sms, osobní sdělení (poslem). Způsob informování, výklad i reakce signálů jsou uvedeny a popsány v krizovém plánu.

Vnější krizová komunikace

Je zaměřena na obyvatelstvo, obecní úřady, složky integrovaného záchranného systému a další. Postupuje se dle krizového plánu, který při komunikaci ve vztahu k obyvatelstvu musí obsahovat charakteristiku situace; vymezení pravomocí a odpovědností; určení komunikačního kanálu; další podporu; další zpřesňující informace a způsob odvolání stavu.

Komunikace ve finanční krizi

Komunikace se stává důležitým nástrojem podniku především v období akutní fáze krize, tedy v období, kdy má podnik finanční problémy, které se stávají předmětem veřejného zájmu. V procesní krizi je na rozdíl od krizí v důsledku havárie a katastrof větší časový prostor, to však neznamená, že by se krizová komunikace měla odkládat.

Vnitřní krizová komunikace

Podnikem se šíří fámy, že něco není v pořádku, že podnik nemá prostředky na mzdy, bude propouštět, omezovat výrobu. Tyto fámy, spekulace, dohady se rychle šíří a při přenosu sdělení se také zkreslují a zveličují. To pochopitelně zaměstnance děsí, jsou vystresováni a místo toho, aby se plně soustředili na práci, přemýšlí o dopadu krize na ně samotné. Dochází ke snižování produktivity, což podniku v krizi rozhodně nepomáhá. Proto je nutné využít krizové komunikace a srozumitelně sdělit zaměstnancům, jaká je situace ve skutečnosti, co to pro ně znamená a co se od nich také očekává, aby se podnik dostal z krize (třeba právě větší

produktivita) a vysvětlit jim, jaký bude další postup. Je nutné ukázat zaměstnancům řešení dané situace a přimět je, aby se na něm aktivně podíleli.

Vnější krizová komunikace

Stejně jako se zaměstnanci podniku dozvědí o tom, že podnik má nějaký problém, tak se určité zvěsti o problémech podniku dostanou i na veřejnost. Tyto zvěsti mohou způsobit paniku mezi investory, dodavateli a financujícími bankami. Obavy z krize mohou mít i odběratelé, pokud jsou na podniku závislí a nemají za něj náhradu. Celá tato nepříjemná situace je pochopitelně řádně propírána v médiích a proto by měl podnik co nejdříve kvalifikovaně reagovat, respektive začít komunikovat s médii dříve, než se objeví první zprávy z jiných zdrojů. Jak už bylo zmíněno, kdo přijde první, má pravdu a určuje veřejné mínění. Krizová komunikace je rozdělena do několika fází dle její intenzity. V první fázi je důležité udržení přízně zájmových skupin (loajálnost zákazníků, ochota financujících bank, trpělivost dodavatelů). Princip komunikace s médii je opět stejný, podnik musí vzbudit dojem, že management je schopen krizovou situaci zvládnout. Pokud je již krize velmi vážná a je zřejmé, že nemá řešení, pak je důležité informovat veřejnost o sociální stránce věci (otázka propouštění, odstupného, pomoc s hledáním pracovních míst apod.). V dalších fázích probíhá spíše „udržovací“ komunikace, jejímž cílem je podávání informací postupu procesu krizového managementu. Pokud se podaří dostat podnik z krize, je nutné opět zintenzivnit komunikaci a informovat média i zájmové skupiny o zvládnutí krize. (Zuzák, 2009)

6. Obnova a revitalizace

Obnova a revitalizace podniku je pozitivním výsledkem řešení krize. Podnik by v tomto případě měl zpracovat scénář, který bude obsahovat jednotlivé kroky obnovy a revitalizace. Program obnovy a revitalizace by měl pro podnik znamenat příležitost k realizaci významných změn. Může obsahovat například změny ve struktuře produkčního portfolia, zákazníků, cílových teritorií, ale i změny ve struktuře provozní základny, v jejím řízení či využití outsourcingu. Výsledek řešení krize však může být i negativní. V takovém případě podnik končí svoji existenci buď z vlastní vůle (méně ztrátové než pokračovat v podnikání) nebo z donucení (nepřátelské převzetí firmy, z rozhodnutí soudu, insolventnost úpadce apod.) (Veber, 2009, Zuzák, 2009)

2.5 Krizové strategie

Krize můžeme dělit podle různých hledisek, například na krize náhlé a pozvolné, krize s vysokou, střední nebo s malou pravděpodobností a mnoho dalších. Pro všechny tyto typy krize existují různé formy strategie. Při stanovení krizové strategie vycházíme z matice rizik a získáváme tyto možné krizové strategie.

Obr. 2.8 Možné krizové strategie

Pravděpodobnost vzniku v definovaném čase			
vysoká	A	O	O
střední	T	A	O
nízká	T	A	O
	negativní	ohrožující existenci	zničující
Účinky na organizaci			
T = Trouble Shooting, A = alternativní plány, O = odstranění ohniska krize			

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bělohávek, 2001, str. 234

Zvládnutí krizových situací, které měly slabší účinek a malou pravděpodobnost výskytu (levý spodní sektor krizové matice) například koncepcí Trouble Shooting (Odstřelení problému) až po jejím vzniku. **Omezení celkového ohrožení** organizace zvláště přípravou krizových (šuplíkových) plánů pro takové krizové situace, které byly spíše nepravděpodobné nebo středně (průměrně) pravděpodobné a které existenci podniku neohrožují. **Odstranění ohnisek potenciálních krizí**, které mohou existence organizace ohrozit. (Bělohávek, 2001)

Realizace krizové strategie

Prvním krokem volby strategie je **odstranění ohnisek krize** a tím zamezení vzniku krize a to buď dodatečnými investicemi ke zvýšení zajištění (týká se zejména výroby), nebo „opuštěním“ oblasti (zřeknout se produktů a procesů ohrožených krizí). Druhým krokem je **odvrácení vzniku krize**, tedy provedení protiopatření při prvních příznacích krize. Celkové ohrožení lze snížit **včasným rozeznáním** ohnisek krize (trvalé sledování ohnisek krize například systémem výstrah na základě srovnávání plánovaných a skutečných hodnot) dále **zamezením eskalace** (zjištění, že je podnik před krizí, by mělo vést k aktivitám, jejichž cílem je zamezit krizi – například podpora vývoje nových produktů, zabezpečení finančních

prostředků potřebných k odstranění krize, provedení změny investičních plánů, soustředit se na výrobky, které nepodléhají krizím apod.) a nakonec **krizovými (šuplíkovými) plány** blíže popsány výše. Posledním krokem je dle Bělohlávka **zvládnutí krizové situace**, což je možné především díky dobré image, protože zajištěním „tlumícího polštáře“ z dobré pověsti podnik vytvoří předem kladnou představu u veřejnosti. Platí, že každá krize je tím snáze zvládnutelná, čím lepší je pověst daného podniku před krizí. Další možností zvládnutí krizové situace je zavedením Trouble Shooting, tedy schopnosti rychle přijímat závěry a reagovat na situaci pružně. Je velmi důležité působit aktivně na vlastní průběh krize a nenechat se zatlačit do pouhé obranné pozice. Základem úspěchu Trouble Shooting je flexibilita a připravenost krizového týmu. (Bělohlávek, 2001, Winterling, 1992)

3 POPIS PODNIKU VYBRANÉHO PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PROFILU

Tato kapitola je zaměřená na popis vybraného podniku, kterým je bohumínský podnik Rockwool, a.s. Nejprve je popsán tento podnik a předmět jeho činnosti. Dále je v této kapitole popsána organizační struktura tohoto podniku a krizové plány. Vzhledem k povaze podniku je rozebráno odvětví jeho činnosti, současný stav i budoucí trendy.

3.1 Popis vybraného podniku a předmět jeho podnikání

Popisovaným subjektem je společnost Rockwool, a.s., což je výrobní podnik se sídlem v Bohumíně, jehož výrobní program zahrnuje stavební izolace. Působnost této firmy je po celém světě. Podnik je součástí skupiny Rockwool, která je předním světovým výrobcem výrobků a systémových řešení z kamenné minerální vlny. V současnosti zaměstnává přes 10,5 tisíc kvalifikovaných pracovníků v 30 továrnách v Evropě, Asii a Severní Americe. Ústředí společnosti se nacházejí v dánském městečku Hedehusene poblíž Kodaně.

Bohumínský podnik zaznamenal boom stavebního průmyslu v roce 2007, avšak od roku 2008 se potýká s krizí, která trvá dodnes (viz graf 3.1). Z grafu 3.1 je také patrné, že byt' se ztráta od roku 2008 zmenšuje, výsledek hospodaření podniku je stále v mínusu.

Graf 3.1 *Hospodářský výsledek za účetní období*



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z účetních výkazů podniku

Hodnocení daného podniku na základě dat z účetních výkazů však není úplně nejvhodnější, neboť je nutné pohlížet na podnik jako součást skupiny Rockwool. Ze spolupráce mezi členy skupiny Rockwool vyplývá mimo jiné i vzájemná finanční výpomoc. Z tohoto důvodu není výše zisku, respektive ztráty, rozhodující.

Výhodou bohumínského podniku je, že jeho produkty se hodí jak na domy bytové, tak i nebytové (konkrétně rodinné, bytové, sportovní haly a stadióny, administrativní budovy a nákupní centra, průmyslové objekty, vzduchotechnika a vytápění a protipožární ochrana). Také rozdílné parametry a různé užité vlastnosti výrobků umožňují jejich využití v různých konstrukcích a instalacích. Hlavní předností společnosti jsou její inovativní produkty, které zaručují přesně to, co lidé poptávají – jsou ohleduplné vůči životnímu prostředí; zaručují ochranu v případě požáru a neohrožují zdraví lidí. Naopak problémem společnosti je její závislost na počtu postavených (případně renovovaných) domů, finanční situaci majitelů domů a světové krizi obecně. V důsledku těchto nepříznivých faktorů byl podnik nucen snížit stav zaměstnanců v roce 2009 o 25%. Z původních 170 zaměstnanců měl tak až do roku 2013 pouze 149 zaměstnanců, z toho 55 v kategorii TH a 94 v kategorii dělnické. Dne 20. února 2014 podnik na svých webových stránkách zveřejnil svůj záměr zmodernizovat výrobní linku a zároveň zrekonstruovat skladový prostor. Vlivem těchto změn vznikne celkem 110 nových pracovních míst především ve výrobním sektoru. V současnosti již vzrostl počet zaměstnanců na celkových 183, z toho 55 THP a 128 dělníků.

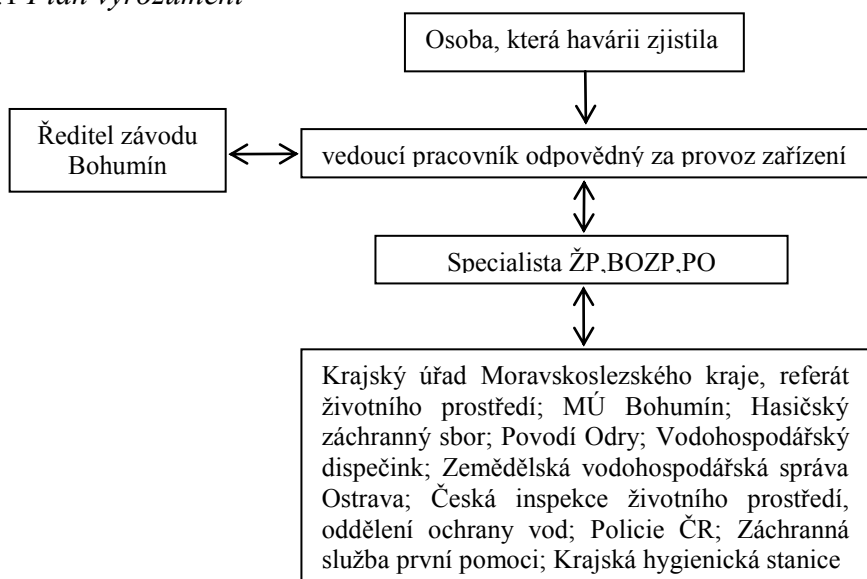
3.2 Organizační struktura a krizové plány podniku

Společnost Rockwool je akciovou společností, u níž je obvyklé, že představenstvo přeneslo část výkonu své působnosti na ředitele nebo jiného zaměstnance společnosti. Tento jedná za společnost jako její zástupce. Představenstvo je výkonným orgánem společnosti, jehož jediný člen přímo řídí a koordinuje činnost lokálního managementu a organizuje rozvoj podnikatelských, obchodních a jiných aktivit společnosti. Jediný člen představenstva může delegovat část svých pravomocí na jiné pracovníky společnosti, avšak tento člen je přímo odpovědný vlastníkově společnosti. Dozorčí rada je kolektivní orgán právnické osoby, který má v ROCKWOOL, a.s. kontrolní pravomoci. Její členové jsou dle Stanov voleni na období tří let. Dozorčí rada má tři členy, vzhledem k počtu zaměstnanců v podniku (nad 51) je jeden člen volen z řad zaměstnanců. Mezi další vedoucí pracovníky patří členové lokálního manažerského týmu, vedoucí útvarů, oddělení a středisek. Vedení společnosti musí být v souladu s vedením Skupiny Rockwool. Organizační struktura společnosti Rockwool, a.s. je pro úplnost zobrazena v příloze č. 7.

Společnost Rockwool, jakožto výrobní podnik musí dodržovat bezpečnostní nařízení. Společnost se pyšní držením normy ČSN EN ISO 14001, dle které má vytvořeny krizové plány pro živelné pohromy, únik látek, mimořádné okolnosti a pod. V těchto plánech jsou

popsány možné situace a způsoby jejich řešení, odpovědné osoby, důležitá telefonní čísla a krizová komunikace. Příklad plánu vyrozumění je uveden níže.

Obr. 3.1 *Plán vyrozumění*

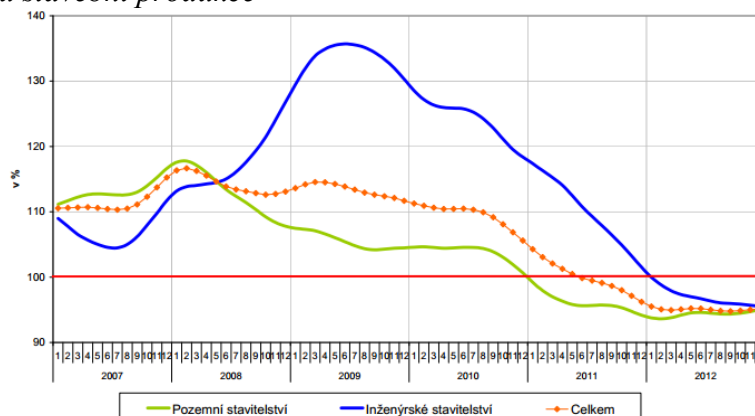


Zdroj: interní materiály Rockwool, a.s.

3.3 Vývoj v oboru stavebnictví

Stavebnictví klesá nepřetržitě již čtvrtým rokem a stále ještě nenašlo své dno. Ani v 1. až 3. čtvrtletí roku 2013 se tento trend nezměnil, stavební produkce klesla meziročně o 10,3%. Boom celkového oboru stavebnictví byl zaznamenán v roce 2008. Od tohoto roku je pak již patrný pouze pokles. Jednotlivé segmenty stavebnictví se svým vývojem liší, jak můžeme názorně vidět v grafu 3.2. V pozemním stavitelství bylo dosaženo vrcholu v roce 2007, pak došlo k prudkému poklesu a v současné době se situace začíná mírně stabilizovat. Pokles u inženýrských staveb nastal až někdy v roce 2010. Důvod tohoto pozdějšího poklesu byl dostatek financí jak z fondů Evropské unie, tak i ze státního rozpočtu. To je taktéž i příčina postupného poklesu stavebnictví v roce 2009. Následující poklesy byly už mnohem výraznější. (Matějka, 2013)

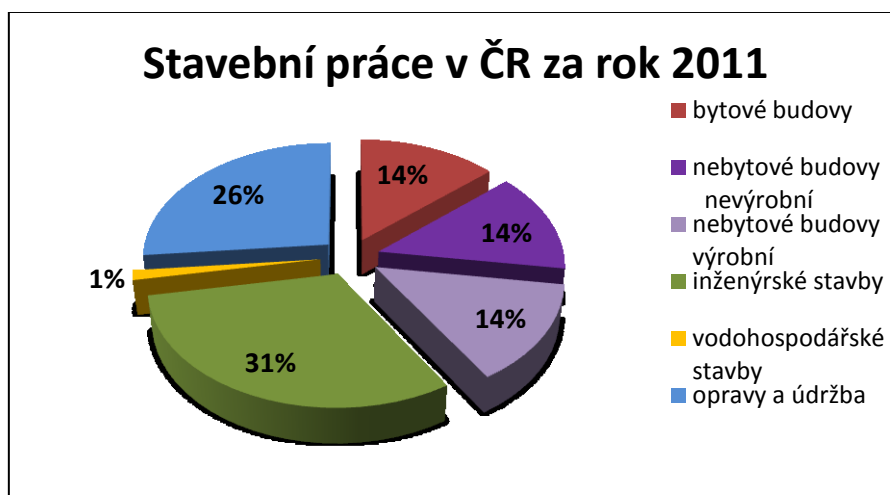
Graf 3.2 Trend indexu stavební produkce



Zdroj: ČSÚ

V Grafu 3.4 jsou pak ještě detailněji rozpracovány stavební práce ČR za rok 2011 dle jednotlivých segmentů, které se na těchto stavebních pracích podílely. Můžeme si všimnout, že i když už k jistému propadu u inženýrských prací došlo, stále ještě tvoří podstatnou část stavebních prací. Navíc jsou ještě oproti grafu 3.2 zobrazeny bytové a nebytové budovy, které spolu dohromady tvoří 42%, opravy a údržba, které se podílely na stavebních pracích v ČR 26% a vodohospodářské výstavby, kterých však bylo tak málo, že tvoří jen zanedbatelné procento na celkovém počtu stavebních prací v ČR.

Graf 3.4 Stavební práce v ČR za rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování podle dat z ČSÚ

V budoucnu se očekává, že poptávka po nových bytech by mohla růst a stavebnictví by mělo začít růst. Důvodem k tomuto optimismu je rostoucí počet singles a rozvedených párů ve společnosti, které budou blíže rozebrány v PEST analýze. Další otázkou například je jak dlouhou životnost ještě mají panelové domy postavené v šedesátých a sedmdesátých letech. (Matějka, 2013)

4 PREVENCE KRIZÍ VYBRANÉHO PODNIKU STANOVENÍM JEHO KRIZOVÉHO PROFILU

V této kapitole jsou prakticky použity poznatky předchozích kapitol a aplikovány na konkrétní podnik, popsáný výše. Pro stanovení krizového profilu je nutné nejprve vytvořit PEST analýzu, Porterovu analýzu, Finanční analýzu a analýzu 7S. Na základě zjištěných dat z těchto analýz je vytvořena SWOT analýza, díky níž jsou zjištěna ohniska krize. Následně je vytvořena krizová matice.

4.1 PEST analýza

Politické faktory (P)

Vybraný podnik, jakožto stavební firma, se musí řídit zákony České republiky a mnoha vyhláškami. Několik zákonů a vyhlášek, které přímo ovlivňují daný podnik, budou blíže popsány.

Novela Stavebního zákona (zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu). Tento stavební zákon ve znění účinném od 1. 7. 2012, byl naposledy novelizován zákonem č. 167/2012 Sb. ze dne 25. dubna 2012. Smyslem novely zákona je snížení administrativní náročnosti a zkrácení doby při pořizování a vydávání územních plánů. Díky této novele zákona by se měl zjednodušit život stavebníkům, a to zejména u doplňkových staveb na pozemcích rodinných a bytových domů, urychlit a zlevnit přípravu a povolování jednotlivých staveb. Sjednocuje postup při ohlašování a kolaudování staveb, při povolování změny účelu užívání a odstranění staveb. Novela rozšiřuje počet staveb, pro které nebude vyžadováno stavební povolení ani ohlášení stavebnímu úřadu. (<http://www.isover.cz/zakony-cr> [1. 4. 2014])

Zákon č. 406/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů o hospodaření energií. Smyslem tohoto zákona je postupné zvyšování energetických standardů pro nové budovy a renovace. Předpokládá se, že všechny budovy postavené od roku 2021 budou tzv. budovy s téměř nulovou spotřebou energie. Cílem je snížení spotřeby tepla na vytápění, spotřeby energie na přípravu teplé vody, chlazení, větrání a osvětlení budov. Současně je zde také předpoklad, že velká část potřebné energie bude kryta obnovitelnými zdroji. Pro vybraný podnik to představuje výzvu a příležitost k větším zakázkám, neboť výrobky, které vyrábí, zvyšují energetickou účinnost.

Zákony související s životním prostředím, například zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí, který stanovuje práva a povinnosti občanů a podnikatelských subjektů ve vztahu k životnímu prostředí. Tento zákon definuje základní pojmy (životní prostředí, znečišťování, ekosystém, trvale udržitelný rozvoj atd.) a také nový pojem ekologická újma (rozdíl ve významu oproti škodě, která se vyjadřuje v penězích). Ekologická újma je ztráta nebo oslabení přirozených funkcí ekosystémů, vznikající poškozením jejich složek nebo narušením vnitřních vazeb a procesů v důsledku lidské činnosti. Výrobky, které vybraný podnik vyrábí, mohou ušetřit až stonásobně více energie během jejich používání ve srovnání s energií potřebné k jejich výrobě. Tímto výrobky podniku chrání omezené zdroje energie a minimalizují spotřebu paliv, snižují znečištění ovzduší a emise CO₂. Při výrobě se navíc využívá filtrů na komíny a podstatnou součástí výrobního procesu je recyklace - 100% odpadu je znovu použito jako vstupní surovina.

V případě vyhlášek České republiky budou už jen jmenovány například Vyhláška č. 78/2013 Sb. o energetické náročnosti budov nebo Návrh tloušťky izolace dle vyhlášky č. 193/2007 Sb. Mezi normy, které taktéž musí daný podnik dodržovat, patří ČSN EN 16012 (73 0341), která zahrnuje Tepelné izolace budov, Reflexní izolační výrobky a stanovuje deklarované tepelné vlastnosti, dále ČSN 73 0810 Požární bezpečnost staveb - Společná ustanovení. Tato norma řeší jak nové, tak i rekonstruované stavby, a to konkrétně protipožární požadavky. (<http://www.isover.cz/> [1. 4. 2014])

Dalším důležitým faktorem, který nepříznivě ovlivňuje všechny české podniky a obyvatelstvo je politická stabilita v České republice. Česká politická scéna se stává synonymem nestability. Není divu, vždyť za posledních deset let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídalo tolik premiérů, jako u nás. Politická nestabilita přitom ohrožuje mínění zahraničních politických partnerů i investorů o České republice. Po Nečasově rezignaci napsal deník Financial Times, že „analytici se obávají, že skandál by mohl zvýraznit zjevně slabou vládu práva v České republice v době, kdy si již mnoho investorů stěžuje na nedostatek transparentnosti.“ (<http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhorsiz-cele-eu> [1. 4. 2014])

Korupce je dalším faktorem, který nepříznivě ovlivňuje přísun zahraničních investic do České republiky. Společnost Transparency International (TI), která se zabývá hodnocením jednotlivých zemí dle indexu vnímané korupce (CPI) zveřejnila na konci roku 2013 žebříček 177 zemí. Česká republika se umístila na 57. místě, což je stejný výsledek, jakého dosáhly

Bahrajn, Chorvatsko a Namibie. Ještě tristnější je regionální srovnání, kde mezi jedenatřiceti evropskými zeměmi (členské státy EU, Norsko, Švýcarsko a Island) je Česká republika na 25. místě. Důvodem takového špatného umístění je dle Radky Pavlišové z české pobočky TI neschopnost dotáhnout do konce klíčová protikorupční opatření, na která TI dlouhodobě upozorňuje. Důsledky korupce se projevují například neefektivním rozdělováním veřejných prostředků, deformací hospodářské soutěže a nadbytečnými náklady pro podnikání zpomalující hospodářský růst. Ze společenského hlediska se prohlubují společenské nerovnosti a narušují se zásady rovných příležitostí apod.

(<http://icv.vlada.cz> [1. 4. 2014]; <http://www.korupce.cz/cz/dokumenty/aktuality/ceska-republika-je-v-hodnoceni-indexu-vnimani-korupce-celosvetove-na-57--miste-114102/> [1. 4. 2014])

Ekonomické faktory (E)

Krise ve stavebnictví je především důsledkem světové krize. Při studii průběhu vývoje průměrného HDP v Evropě v porovnání s vývojem stavební produkce mezi lety 1998 až 2007 je patrné, že stavební produkce naprosto věrně kopírovala vývoj HDP. Nicméně při zkoumání situace v době krize, tedy mezi roky 2008 – 2011, je vidět, že ačkoli vývoj HDP se začal v roce 2010 měnit do pozitivních čísel, vývoj stavební produkce nadále strmě klesal.¹ Řada lidí dnes zkrátka nemá dostatek financí na to, aby si pořídila nový dům nebo byt. Byť je tu možnost využití úvěrů, i banky mají přísnější kritéria při jejich poskytování. Tuto teorii potvrzují i statistiky, které hovoří o poklesu počtu podniků s více než 50 zaměstnanci za 4 roky (2008-2012) o více než 21% (viz tabulka 4.1). (Cuřínová, 2013) Vůbec největší propady lze pozorovat v kategorii bytových domů. „V roce 2012 byla zahájena výstavba 23 853 bytů, což ve srovnání s rokem 2011 představuje pokles o 13,4%. Jedná se o nejmenší počet zahájených bytů od roku 1998. Ve srovnání s vrcholem v roce 2007 je to propad o téměř 45% (20 tisíc bytů).“ (Matějka, 2013) Taktéž můžeme pozorovat obdobný trend u rodinných domů. Meziroční pokles činil 15,6% oproti roku 2011 a srovnáním s nejúspěšnějším rokem 2008 se dostáváme k poklesu o téměř 40%. (Cuřínová, 2013) Vybraný podnik sice není závislý pouze na nově postavených domech, jelikož izolace je možná provádět i v rámci rekonstrukcí. Rozhodně to však pro něj znamená méně příležitostí a potenciálních zákazníků.

¹ <http://www.finance.cz/zpravy/finance/392822-propad-ve-stavebni-vyrobe-a-souvislost-s-krizi/> [1. 4. 2014]

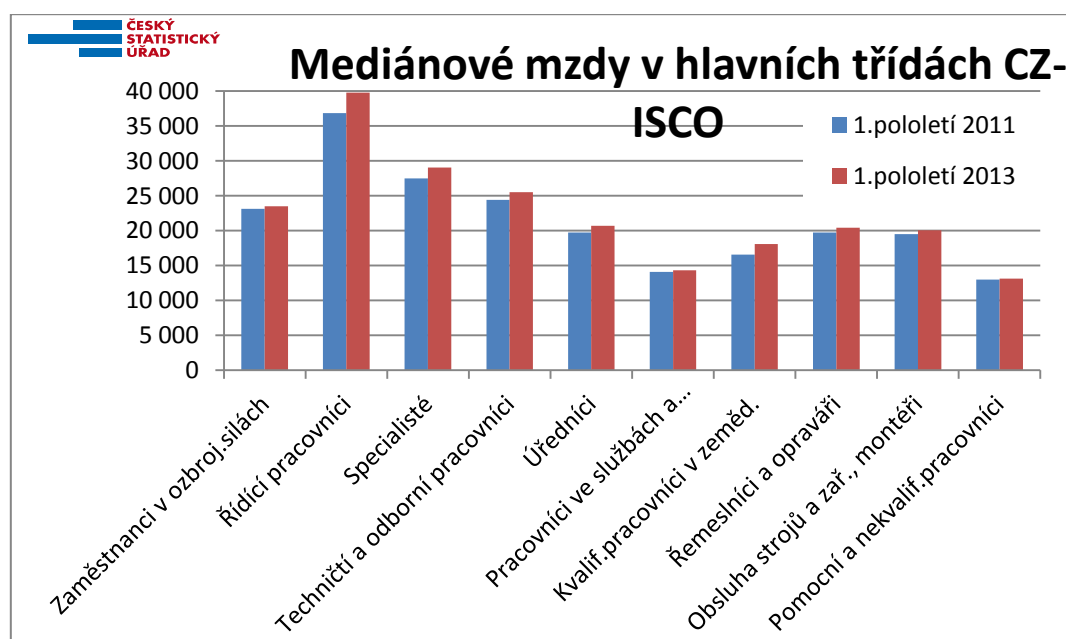
Tab. 4.1 Počet podniků nad 50 pracovníků v jednotlivých letech

Roky	2008	2009	2010	2011	2012
Počet podniků	767	736	675	625	603

Zdroj: Vlastní zpracování na základě grafu z http://www.sps.cz/RDS/PDFDoc_2013/C5-Pocty-podniku-nad-50-pracovniku.pdf [1. 4. 2014]

Pokud se podíváme na vývoj mezd, abychom dostali lepší přehled o možném vývoji stavebnictví do budoucna, zjistíme, že mediánové mzdy se téměř ve všech hlavních třídách CZ-ISCO zvýšily (viz graf 4.4). Tento jev by mohl předznamenat lepší vývoj pro stavebnictví v tom smyslu, že lidé mají vyšší mzdy, tudíž více peněz a tím pádem si budou moci dovolit více utrácet. Předpokládáme, že peníze využijí na opravu domu nebo pro jiné menší stavební úpravy.

Graf 4.4 Mediánové mzdy v hlavních třídách CZ-ISCO

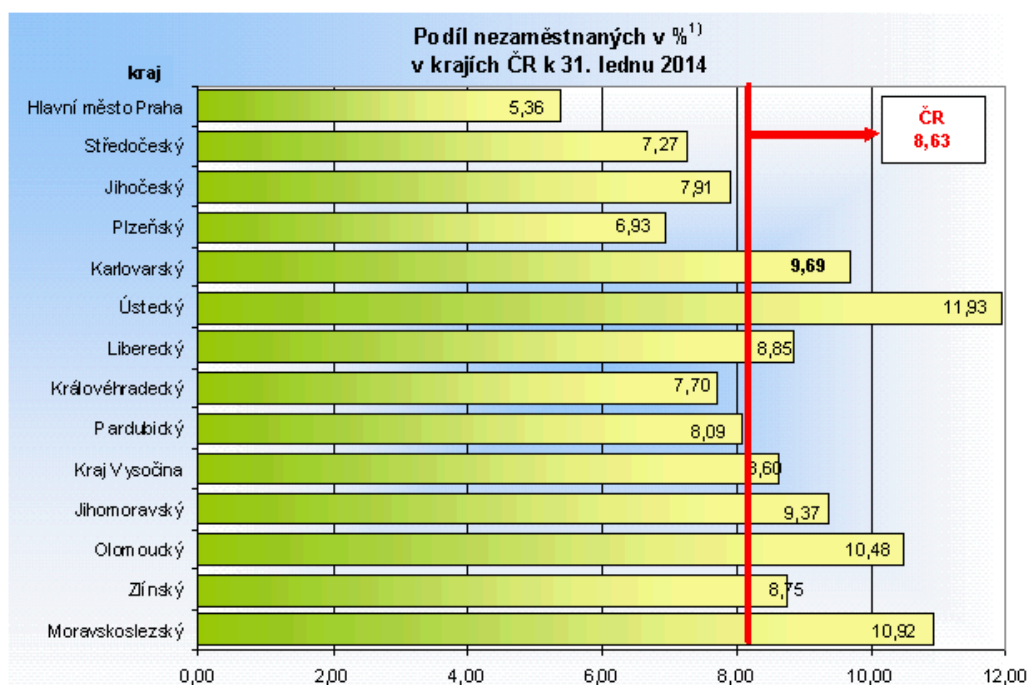


Zdroj: ČSÚ

Nezaměstnanost je pro firmu jedním z klíčových faktorů. Stavebnictví jako takové neuspokojuje základní lidské potřeby a proto jeho služeb spotřebitelé využívají pouze tehdy, mají-li dostatek finančních prostředků. Pokud jsou lidé nezaměstnaní nebo nezaměstnanost v kraji stále stoupá, lze předpokládat, že se nebudou chovat iracionálně a nebudou investovat větší obnos peněz do rekonstrukcí nebo dokonce nových staveb. Vybraný podnik se nachází

v kraji s druhou největší nezaměstnaností v ČR (viz graf 4.5). Navíc k 31. 1. 2014 stoupl počet nezaměstnaných 32 441 oproti předchozímu měsíci na 629 274 nezaměstnaných. Z toho by se dalo usuzovat, že situace je více než špatná. Leden je však měsícem pravidelného zvyšování nezaměstnanosti, neboť se jedná o začátek nového roku. Účelnější je pohled na 4. čtvrtletí roku 2013, kdy se celková zaměstnanost zvýšila proti stejnému období roku 2012 o 41,1 tis. osob. Počet nezaměstnaných osob se tak podle Českého statistického úřadu meziročně snížil o 24,1 tis. osob. Míra zaměstnanosti dosáhla 68,3%, což je nejvyšší úroveň od 1. čtvrtletí 1998. Tento trend by měl pokračovat i v budoucnu, neboť již v únoru, který bývá obvykle měsícem s velkou nezaměstnaností, byl zaznamenán nárůst oproti lednu tohoto roku. Stejně tomu tak bude i v březnu, kdy se již začnou rozbíhat některé ze sezónních prací, zejména ve stavebnictví, lesnictví a zemědělství.² To je pochopitelně příznivý trend jak pro Českou republiku, tak i pro samotný podnik. Představuje totiž zvyšování ekonomické úrovně obyvatelstva a tím zvyšuje i možnost využití produktů vybraného podniku. (<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/> [1. 4. 2014]; Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2013, dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020314.docx> [1. 4. 2014])

Graf 4.5 Podíl nezaměstnaných v krajích ČR

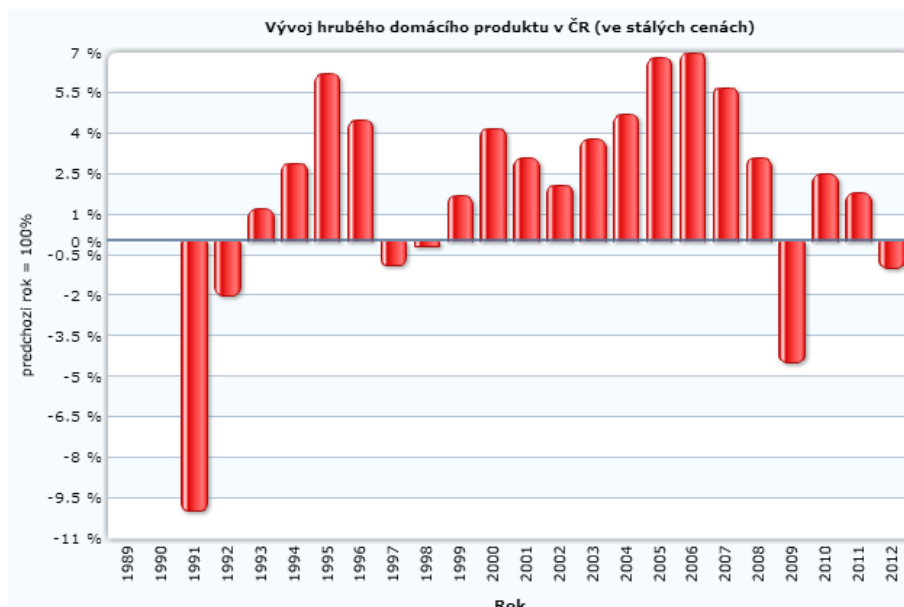


Zdroj: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_1_2014_podle_mpsv [1. 4. 2014]

² Beránková, dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/17421/TZ_100314a.pdf [1. 4. 2014]

HDP je dalším podstatným ukazatelem pro vybraný podnik, neboť pokud se zvedne ekonomika, bude stát schopen poskytnout určité dotace nebo zakázky stavebním společnostem a pro podnik to bude znamenat další potenciální zákazníky. Byť podíl stavebnictví na celkovém výkonu ekonomiky není zase tak velký (zhruba 6 až 7%), je jednoznačně jejím nejslabším článkem (Matějka, 2013). Podle produkčních statistik odvětví stavebnictví neroste již šest let v řadě a pět let soustavně klesá. Přesto se dle bleskového odhadu HDP České republiky prováděného Českým statistickým úřadem, předpokládá růst HDP za poslední čtvrtletí roku 2013. Tento růst by mohl být způsoben především daňovými příjmy. Ve čtvrtém čtvrtletí totiž stouply daňové příjmy meziročně o více než 6,6 mld. korun, tj. o 2,8 % a pomineme-li příjmy ze sociálního pojistného, pak byl přírůstek samotných daňových příjmů vyšší meziročně o 3,4 %. Nejvíce se na tomto stavu podepsaly spotřební daně z tabáku (+3,5%) a příjem fyzických osob (+2,9%). I kdyby se však naplnily optimistické odhady HDP, přesto zůstane rok 2013 opět rokem recese. Už druhým rokem tak klesne HDP o 1,1%. Avšak v roce 2014 se očekává, že by již česká ekonomika měla začít růst. Vývoj HDP je názorně zobrazen v grafu 4.6. (Dubská, 2014, dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021414.docx> [1. 4. 2014])

Graf 4.6 Vývoj hrubého domácího produktu v ČR



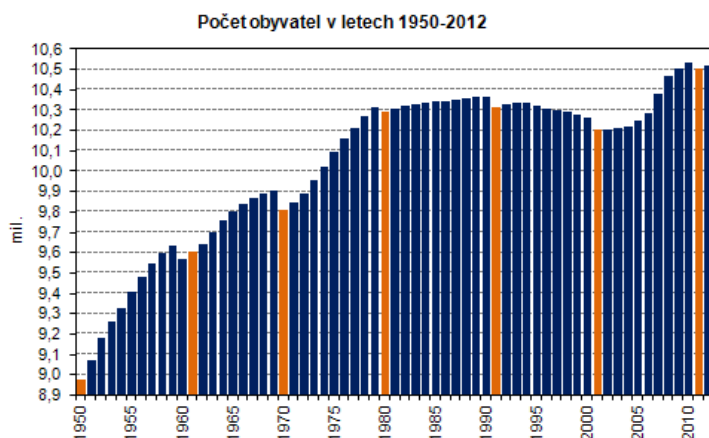
Zdroj: ČSÚ z http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_hdp [1. 4. 2014]

Sociální faktory (S)

Na konci roku 2012 byl stav obyvatelstva roven 10 516 125 osob. Oproti roku 2011 tak přibýlo v České republice 10,7 tisíce osob. V 1. až 3. čtvrtletí roku 2013 se počet obyvatel

České republiky opět snížil o 2,3 tisíce, tedy na 10 513 800 osob. Pro názornost je stav obyvatelstva zobrazen v grafu 4.7, kde je počet obyvatel měřen od roku 1950 do roku 2012. Oranžovou barvou jsou pak zvýrazněny roky konání sčítání lidu. Ze stavu obyvatelstva je možné vypožorovat, že byť jeden rok roste, druhý klesá, z dlouhodobého hlediska je trend rostoucí. Tento trend se dle prognóz Českého statistického úřadu očekává ještě několik dalších let.

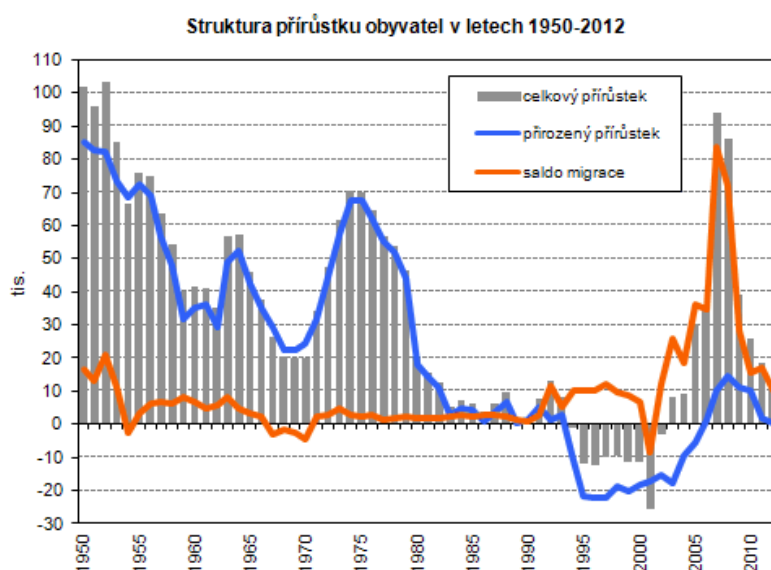
Graf 4.7 Počet obyvatel v letech 1950-2012



Zdroj: ČSÚ

Pohyb obyvatelstva je pro vybraný podnik důležitý z toho důvodu, že jeho vývoj představuje přírůstek nebo úbytek nových potenciálních zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše, počet obyvatel České republiky se v 1. až 3. čtvrtletí roku 2013 snížil. Tento úbytek byl výsledkem záporné bilance přirozené změny i zahraniční migrace obyvatel. Počet vystěhovalých v tomto období se zvýšil o 12,3 tisíce, čímž převýšil počet přistěhovalých o 1,4 tisíc osob. Během 1. až 3. čtvrtletí vzrostl počet rozvodů o 1,7 tisíce, což představuje 20,7 tisíce rozvedených manželství. Další faktory představující pohyb obyvatelstva, jako například porodnost, úmrtnost apod. nejsou pro daný podnik důležité. Na grafu 4.8 Je znázorněna struktura přírůstku obyvatel od roku 1950 až do roku 2012, kde můžeme vidět klesající trend celkového přírůstku od roku 2007. Přirozený přírůstek začal klesat v roce 2008 (14 622), saldo migrace (nebo také přírůstek stěhováním) začal rapidně klesat od roku 2007 (83 945). V roce 2012 jsou hodnoty těchto dvou ukazatelů rovny v případě přirozeného přírůstku 387 a v případě salda migrace 10 293.

Graf 4.8 *Struktura přírůstku obyvatel v letech 1950-2012*

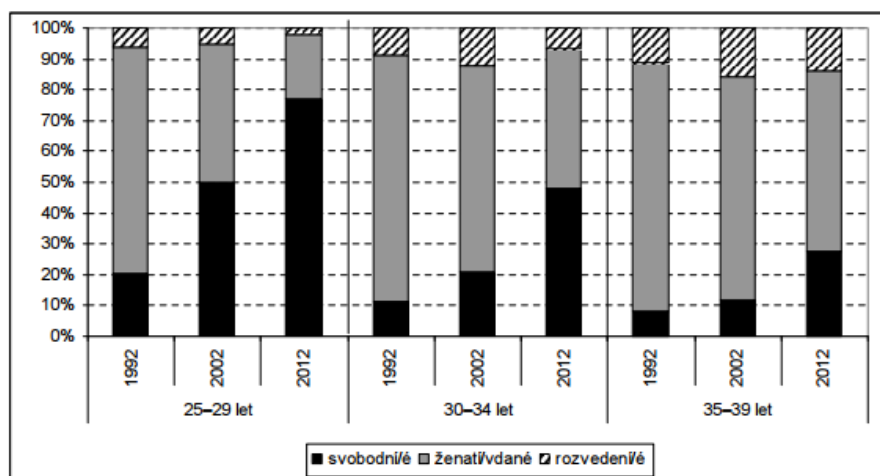


Zdroj: ČSÚ

V grafu 4.9 je pro přehlednost znázorněna struktura obyvatel podle rodinného stavu ve vybraných věkových kategoriích. Je zde zaznamenán trend moderní doby – stále více mladých lidí od 25 do 29 let je svobodných, dokonce i mezi 30 až 34 roky je stále většina obyvatel svobodná. Mezi 35. až 39. rokem života to již není většina svobodných, avšak i v této kategorii je patrný rostoucí trend této skupiny. Pro daný podnik je to však teoreticky příležitost, jelikož lze předpokládat, že tito svobodní lidé žijí nebo budou žít bez rodičů a tím představují pro podnik více potenciálních zákazníků.

Graf 4.9 *Podíl obyvatel podle rodinného stavu ve vybrané věkové skupině, 1992-2012*

Obr. 1.3 Podíl obyvatel podle rodinného stavu ve vybrané věkové skupině, 1992–2012 (k 31.12.)



Zdroj: ČSÚ

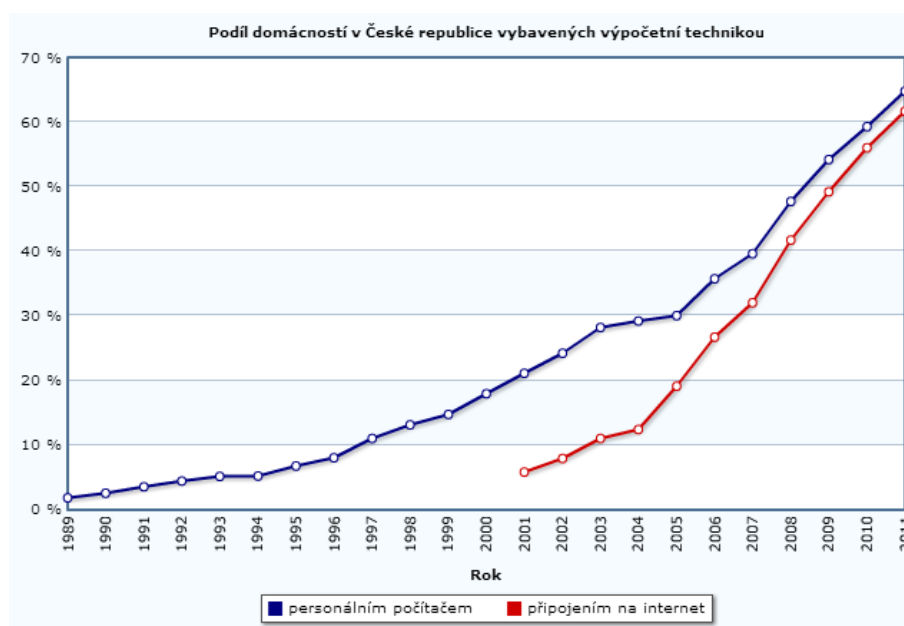
Technologické faktory (T)

Stavebnictví si během několika posledních let prošlo velkou revolucí v oblasti recyklace odpadů a úspor energií. Příkladem je Green Building neboli zelené stavebnictví, jehož cílem je nejen návrat k přírodním materiálům, ale především využití principů trvale udržitelného rozvoje v běžném životě. Úkolem tohoto směru je zvýšit životní úroveň bez rostoucí spotřeby energií, pitné vody a dalších přírodních zdrojů. „Mezi základní vlastnosti takovýchto budov patří nejen dobré tepelně-izolační vlastnosti, rychlá výstavba a slučitelnost s okolním prostředím, ale především další ekologická rozložitelnost použitých materiálů po skončení životního cyklu stavby.“³ Z toho důvodu je nutné vyvíjet nové na trhu uplatnitelné produkty, které splňují tyto nové trendy. Produkty vybraného podniku prochází náročnými testy kvality. Například v roce 2011 byl proveden požární experiment, který měl prověřit platnost evropských požárních norem a posun ve vývoji ocelových konstrukcí. Experiment probíhal tak, že se zapálila dvoupodlažní administrativní budova, která byla protkána měřicími přístroji a senzory. Výsledky experimentu dopadly na výbornou. I přes intenzivní požár, kdy se teplota vyšplhala na více než 1000 °C, nejevilo opláštění budovy známky necelistvosti či porušení. Produkty společnosti tak dokázaly, že jsou skutečně bezpečné a všechny požadované normy splňují. Společnost Rockwool za své produkty, které podléhají neustálým inovacím, získala i řadu ocenění. Produkty dané společnosti slouží jednak životnímu prostředí snižováním ztrát tepla a v samém důsledku snižováním potřeby na energie a emise CO₂. (<http://dumastavba.cz/rozvoj-stavebnictvi-prines-nove-technologie/> [1. 4. 2014]; <http://www.odbornecasopisy.cz/> [1. 4. 2014])

Pro vybraný podnik může být výhodné sledovat i vývoj domácností v České republice vybavených výpočetní technikou, neboť lidé s přístupem na internet si mohou snáze najít informace nejen na stránkách dané společnosti, ale i z jiných zdrojů. Z grafu 4.10 je patrné, že trend je dlouhodobě rostoucí.

³ http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=43319 [1. 4. 2014]

Graf 4.10 Podíl domácností v České republice vybavených výpočetní technikou



Zdroj: ČSÚ z http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_pc [1. 4. 2014]

4.2 Porterova analýza

Noví konkurenti

Nově vstupující konkurence do odvětví musí čelit bariérám vstupu, které jsou natolik silné, že v žádném případě nepředstavují pro společnost Rockwool hrozbu. Jednou z těchto bariér je například nákladná výroba. Ta platí v podstatě pro celé stavebnictví a všechny nově vstupující firmy na tento trh musí počítat s velkými počátečními investicemi do strojů a vybavení. Vzhledem k tomu, že k provozování této činnosti je nutná výrobní linka, je nezbytné uvažovat i nad lokalizací této linky a podniku vůbec. S tou jsou totiž dále spojeny i logistické náklady.

Dalším předpokladem pro úspěch nově vstupujících firem je nutnost certifikace. Certifikace je v tomto oboru nutná nejen z důvodu nařízení Evropské unie či státu, ale také se jedná o důležitou konkurenční výhodu. Je logické, že čím více bezpečnostních, technických či jiných záruk kvality může firma zákazníkům nabídnout, tím snáze je mohou přesvědčit o koupi. Výrobky společnosti Rockwool prochází neustálým testováním například stavebně fyzikálních vlastností stavebních materiálů, ověřováním shody a certifikací apod., které je prováděno nezávislými společnostmi jako Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p., PAVUS, a.s. nebo Centrum stavebního inženýrství, a.s.

Další velmi podstatnou nevýhodou pro nově vstupující firmy je nasycenost trhu. V současnosti je trh minerálních izolací natolik „rozebrán“ všemi již aktivně působícími konkurenty, že pro nové tu jednoduše v tomto odvětví není místo. Důkazem tohoto tvrzení je fakt, že společnost Rockwool spolu se svými největšími konkurenty pokrývají více než 90% trhu s minerální izolací. Nutno dodat, že stavebnictví jako takové není v současné době vůbec atraktivní odvětví pro nově vstupující konkurenty. Potýká se s krizí a nedostatkem poptávky, a byť se tento stav má změnit v nejbližší době k lepšímu, ještě bude trvat několik let, než se stavebnictví opět stane atraktivním.

Substituty

Za substituty ke kamenné vlně můžeme považovat nejvíce skelnou vlnu a dále pak také například polystyren nebo dřevitou vlnu. Obecně lze říci, že kamenná vlna je ze všech těchto výrobků nejdražší, má však vlastnosti, kterými své konkurenty převyšuje. Jednou z těchto vlastností je vysoká odolnost vůči ohni (viz experiment výše) a proto je předurčena do konstrukcí s požadavkem na zvýšenou požární odolnost. Kamenné vlákno je také na rozdíl od skelného kratší a hrubší, proto vykazuje vyšší hodnoty tepelné vodivosti. Kamenná vlna je vhodná do konstrukcí plochých střech, na fasády, podlahy, pro izolování vzduchotechnických rozvodů a různých jiných médií. Dá se však použít i do příček a šikmých střech. Základem pro výrobu skelné vlny je směs písku a skelných střepů, které se taví při teplotě zhruba 1450°C. Skelná minerální vlna je vhodná zejména do konstrukcí, kde není mechanicky zatěžována. Lze ji použít do krovů šikmých střech, mezi trámy u podlah a stropů, na provětrávané fasády, do příček a podhledů při požadované zvýšené neprůzvučnosti. Tepelné izolace na bázi minerálních vláken (tedy jak kamenná, tak i skelná vlna) jsou nevhodné do míst s vysokou vlhkostí. Při dlouhodobém styku s vodou totiž úplně ztrácejí veškeré tepelně-technické parametry.

Dalším možným substitutem kamenné vlny jsou dřevovláknité desky. Jako základní materiál pro výrobu tohoto izolačního materiálu slouží jehličnaté stromy. Tyto desky se dají použít jako vnější izolace, jádrová izolace i jako izolace z interiéru. Také jsou používány místo sádrokartonových desek, jelikož se mohou upravovat tenkovrstvými omítkami a na rozdíl od sádrokartonu mají vyšší odolnost vůči ohni.

„Tepelné izolace z polystyrenu jsou dnes jedny z nejpoužívanějších tepelných izolací na trhu ČR. Je to hlavně z důvodu cenové dostupnosti polystyrenu v kombinaci s výbornými tepelně izolačními parametry polystyrénových dílců. Výhodou pěnových polystyrenů je také

široké uplatnění v zateplení jednotlivých stavebních konstrukcí. Polystyrenové dílce se rozdělují dle způsobu výroby na expandované a na extrudované. Používanější typem jsou polystyreny expandované, a to z důvodu širokého uplatnění při zateplení budov. Jejich nevýhodou je nasákavost. Naopak polystyreny extrudované požadavek na nenasákavost splňují, proto jsou hojně využívány např. u obrácených nebo DUO střech a u zateplení spodní stavby.⁴ Nevýhodou oproti kamenné vlně je však nižší zvuková izolace i nižší ochrana před ohněm. (<http://www.izolace-info.cz/katalog/> [1. 4. 2014])

Stávající konkurence

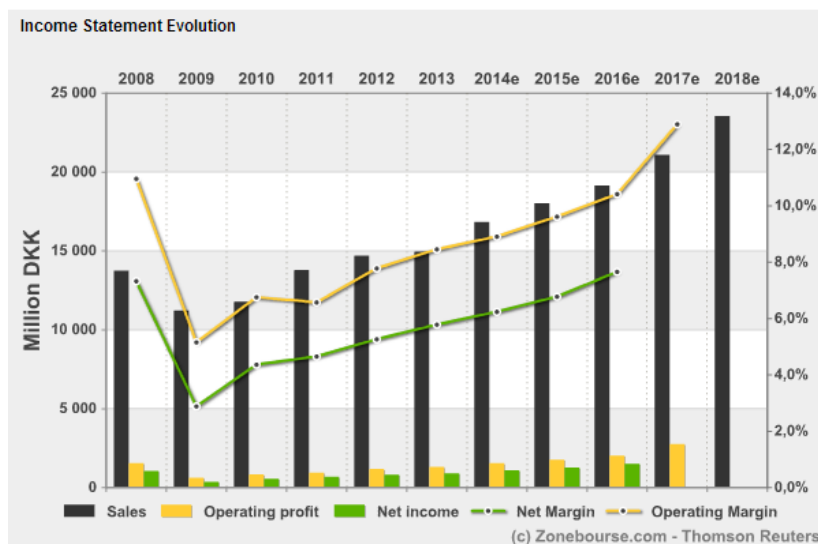
Při porovnání společnosti Rockwool s jejími největšími konkurenty je nutné zmínit, že Rockwool je výrobcem pouze kamenné vlny, kdežto jeho konkurenti mohou nabídnout zákazníkům více izolačních výrobků. To se zprvu jeví jako jasná nevýhoda Rockwoolu, avšak při bližším zkoumání to až tak jednoznačné není. Problémem konkurence Rockwoolu je, že jejich výrobky si v podstatě konkurují navzájem. Při jakékoli výrobě více druhů platí, že jeden z nich je v současnosti podnikem více preferován například proto, že o něj zákazníci jeví větší zájem, je momentálně „trendy“ nebo z praktických důvodů – například nákup potřebné suroviny pro výrobu je momentálně levnější. Po nějaké době se situace může změnit a podnik začne preferovat výrobu jiného produktu. Důvodem preference jednoho produktu před jiným je nákladnost jednotlivých výrobních linek. Každý izolační materiál se vyrábí trochu odlišným způsobem, každý z nich musí mít vlastní výrobní linku. Z tohoto důvodu nemohou konkurenti Rockwoolu poskytnout příliš velké množství kamenné vlny, jelikož není jejich jediným produktem. Na druhou stranu mohou zákazníkovi nabídnout levnější alternativy, které mu můžou vyhovovat více. Mezi ostatní výrobky konkurentů patří skelná minerální vlna, kamenná vlna, polystyren a izolace z dřevité vlny. Nelze jednoznačně tvrdit, které výrobky jsou horší nebo lepší, jelikož záleží na zákazníkovi, kterou vlastnost daného výrobku preferuje, na kterou stavbu se má daná izolace použít a také kolik peněz je ochoten investovat.

Největšími konkurenty společnosti Rockwool jsou Knauf Insulation s.r.o., Divize Isover, Saint-Gobain Construction Products CZ a.s., Ursa CZ s.r.o. Všechny tyto společnosti jsou zároveň členy asociace výrobců minerální izolace. Smyslem této asociace je především pozitivní lobby směrem k členům vlády České republiky a informovanost veřejnosti o pozitivních vlastnostech minerální vlny.

⁴ Izolace-info, 2013 dostupné z <http://www.izolace-info.cz/katalog/polystyren/> [1. 4. 2014]

Porovnání všech výše zmíněných firem dle www.4-traders.com, kromě společnosti Knauf, která není akciovou společností.

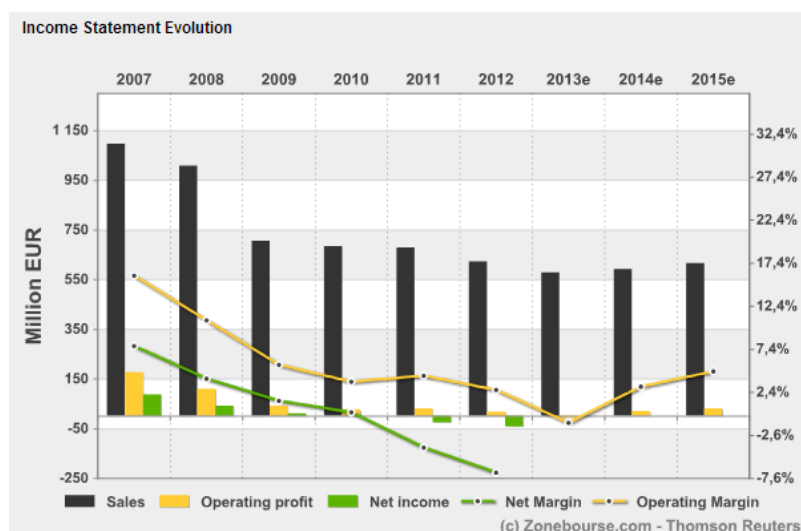
Graf 4.11 *Rockwool SA*



Zdroj: <http://www.4-traders.com/ROCKWOOL-INTERNATIONAL-A-1413002/financials/> [1. 4. 2014]

Tržby, které jsou v grafu 4.11 vyznačeny černými sloupci, poklesly v roce 2009. Od tohoto roku však stále rostou a prognózy ukazují stejný trend i do budoucna (v grafu až do roku 2018). Provozní výsledek hospodaření, v grafu označen oranžovými sloupci, kopíruje trend tržeb, jelikož je poznamenán právě zvyšujícími tržbami, tedy výrazným růstem provozních výnosů a provozní náklady rostou jen nepatrně v porovnání s výnosy. Čistý zisk Skupiny Rockwool taktéž od roku 2009 roste, což je opět zásluhou rostoucího provozního zisku a tedy i rostoucích tržeb. Dále jsou v grafu zobrazeny ještě čistá a provozní marže, které mají stejný trend jako položky popisované před nimi. Hodnoty jsou uvedeny v milionech DKK, což při porovnávání s grafy konkurentů, kde jsou hodnoty zobrazeny v milionech EUR, může zkreslovat. Pro lepší srovnání je uveden jednoduchý převod dle kurzu stanoveného ČNB (17. března 2014), tedy 1 mil. DKK představuje asi 133 979 EUR. Na vývoji společnosti se však vlivem převodu měny nic nemění. Prognózy navíc hovoří o pozitivním vývoji této společnosti.

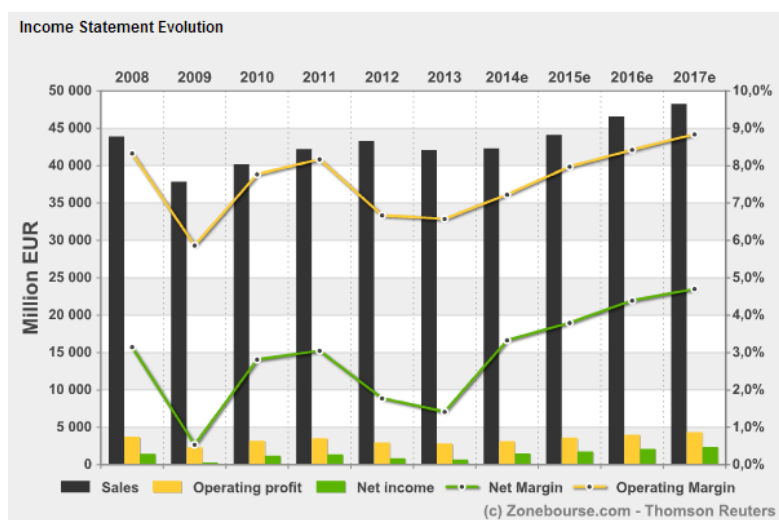
Graf 4.12 *Uralita SA*



Zdroj: <http://www.4-traders.com/URALITA-SA-140651/financials/> [1. 4. 2014]

Společnost Uralita SA má dle grafu 4.12 oproti společnosti Rockwool SA opačný trend, tržby společnosti klesají pravidelně již od roku 2007, i když i u této firmy je patrný výrazný skok mezi roky 2008 a 2009. Provozní zisk vlivem nižších tržeb klesá taktéž, stejně jako čistý zisk. Ten je dokonce od roku 2011 v záporných číslech. Prognóza je i pro tuto společnost příznivější než současný stav.

Graf 4.13 *Saint-Gobain*



Zdroj: <http://www.4-traders.com/SAINT-GOBAIN-4697/financials/> [1. 4. 2014]

Trend společnosti Saint-Gobain je kolísavý (viz graf 4.13). V roce 2009 byl stejně jako u předchozích společností zaznamenán pokles tržeb, provozního i čistého zisku. Od tohoto roku došlo ve společnosti k růstu všech tří položek, avšak v roce 2012 byl opět

zaznamenán pokles. Prognózy jsou však opět pro tuto společnost příznivé. V případě srovnání se společností Rockwool lze konstatovat, že Saint-Gobain eviduje mnohem vyšší hodnoty, což je pochopitelné, neboť se jedná o velmi prestižní společnost s velmi dlouhou tradicí. Je mnohem více rozšířena po světě a v neposlední řadě se nespecializuje pouze na stavební izolace.

Dodavatelé

Společnost Rockwool si své dodavatele prověřuje i proto nebyly dosud žádné problémy ani s jedním z dodavatelů. Společnost Rockwool má celkově asi 660 různých dodavatelů, z toho 51 přímo v Bohumíně a 236 v Moravskoslezském kraji. Na celkovém počtu se podílí také centrální dodavatelé surovin. V případě, že by došlo k nějakému problému a dodavatel by nebyl schopen požadovanou surovinu zajistit, nastoupí výpomoc z ostatních států. Bohumínská společnost patří do Obchodní skupiny RW-PL/G s centrálou v Polsku. Ta byla založena za účelem profesionální podpory prodeje a s cílem vzájemné spolupráce. Obchodní skupina je tvořena sedmi státy: Polskem, Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem, Litvou, Lotyšskem a Estonskem. Nákupní cena produktu je však výrazně ovlivněná jednak náročností výroby a jednak cenami surovin, které do ní vstupují. Ceny koksu, čediče, plynu a elektřiny ovlivňují růst výrobních nákladů a následně cenu produktu, který společnost nakupuje. Výhodou je velikost skupiny Rockwool a možnost nákupu těchto surovin ve velkém objemu, přesto však podnik pozná změnu cen těchto vstupů. (Křiško, 2013)

Zákazníci

Zákazníci jsou pro každou firmu klíčoví, bez nich by výroba celkem postrádala smysl. Společnost musí pečovat o své zákazníky tak, aby oni sami šířili pozitivní ohlasy na tuto společnost. Jedná se totiž o nejúčinnější reklamu, kterou navíc společnost neplatí. To je samozřejmě hlavním úkolem marketingu. Ten provádí různé průzkumy a snaží se získat od svých zákazníků zpětnou vazbu. V zásadě z průzkumů vyplývá, že jsou zákazníci spokojeni. Cílem marketingu je však také získání nových zákazníků a v tomto směru je o zákazníky mezi konkurencí boj. Zákazníci totiž mají na výběr z poměrně velkého množství tepelných izolací a na společnosti Rockwool, a.s. je, aby je přesvědčila o tom, že kamenná vlna Rockwool je pro ně tou nejlepší volbou. Proto svým potenciálním zákazníkům vysvětluje veškeré výhody, které má kamenná vlna oproti ostatním izolačním materiálům, podstupuje testování kvality a bezpečnosti svých produktů i nad rámec zákonných norem a vysvětluje tak o něco vyšší cenu kamenné vlny. V porovnání s konkurenční kamennou vlnou pak poukazuje na to, že

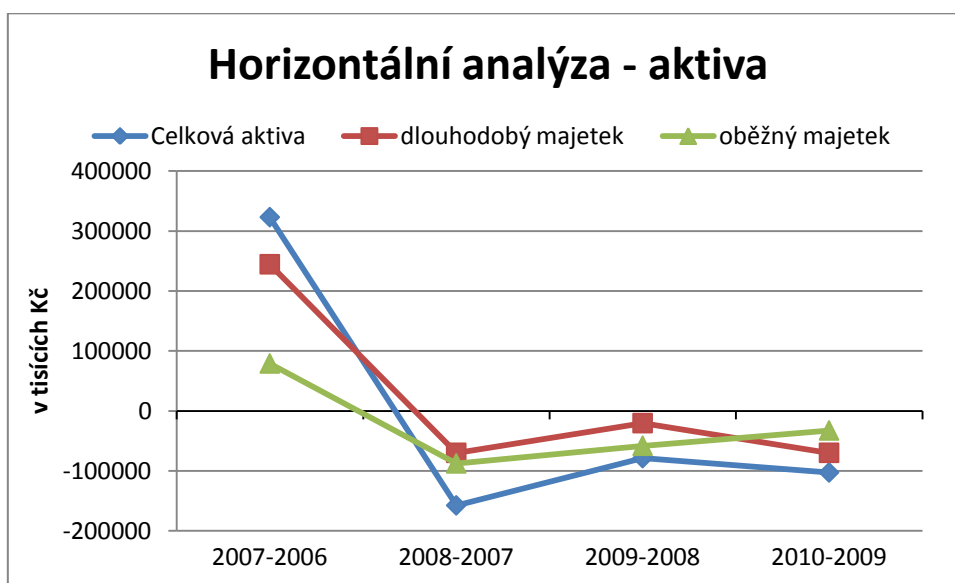
Rockwool se specializuje pouze na kamennou vlnu, tedy zakázka bude rychle připravena k dodání. Na konec je však rozhodnutí vždy na zákazníkovi, zda jej výhody přesvědčí nebo raději sáhne po levnější alternativě.

4.3 Finanční analýza

Finanční analýza firmy je zpracována pouze do roku 2010 z toho důvodu, že novější finanční výkazy nebyly k dispozici. Tyto výkazy jsou součástí přílohy č. 1, 2 a 3. Pro zhodnocení finanční situace daného podniku by to však mělo být dostačující, neboť vývoj společnosti je v současnosti spíše neměnný (viz graf 4.1) Vzhledem k tomu, že bohumínská společnost je dotována Skupinou Rockwool, je pro přehlednost tato finanční analýza doplněna o informace právě této skupiny.

4.3.1 Horizontální a vertikální analýza

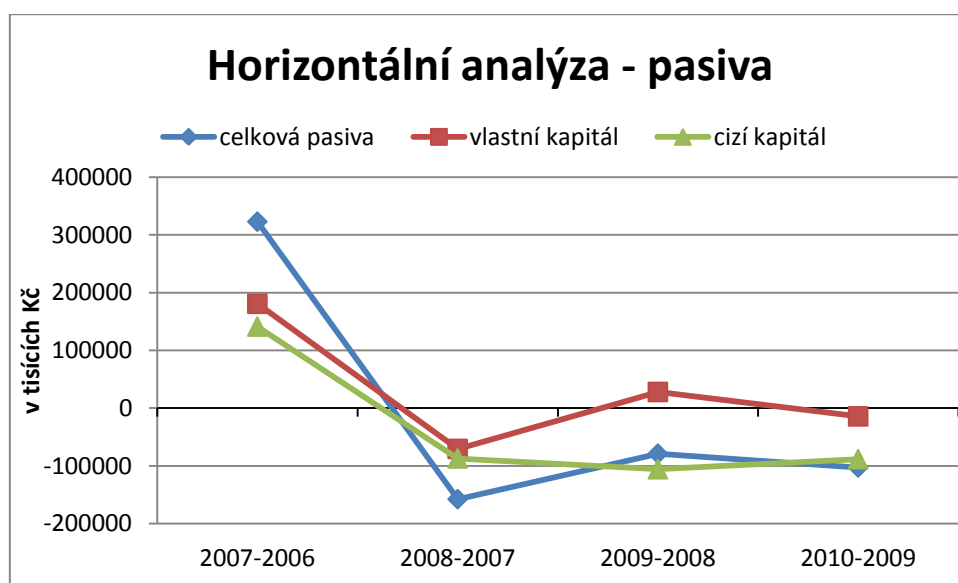
Graf 4.14 *Horizontální analýza aktiv*



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Na grafu 4.14 je patrný trend aktiv podniku. Boom stavebního průmyslu měl pozitivní dopad i na celková aktiva, která vzrostla mezi roky 2006 a 2007 o 45%. V roce 2008 se pak projevila hospodářská krize, která měla významný vliv i na celková aktiva, která se mezi roky 2008 a 2007 snížila o 15%. Vzhledem k tomu, že výsledky celkových, dlouhodobých i oběžných aktiv leží pod nulovou hranicí, je patrné, že aktiva rok od roku klesala, akorát mezi roky 2009 a 2008 a roky 2010 a 2009 je tento pokles menší.

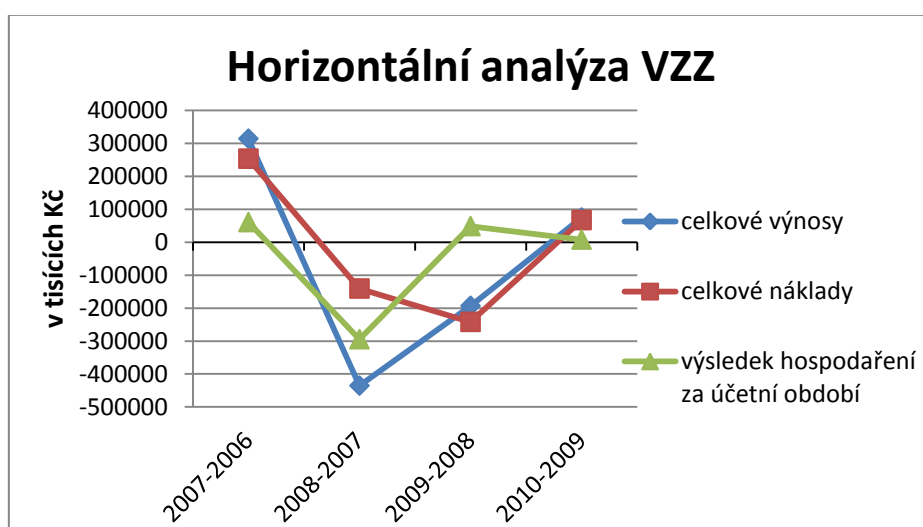
Graf 4.15 *Horizontální analýza pasiv*



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Horizontální analýza pasiv je obdobná jako horizontální analýza aktiv, pouze v případě vlastního kapitálu lze hovořit o nepatrném vývoji k lepšímu. Vlastní kapitál se taktéž v roce 2008 oproti roku 2007 snížil, avšak v roce 2009 začal znova nepatrně růst. Tento růst byl zapříčiněn především zvýšením základního kapitálu o 46%. Cizí zdroje od roku 2007 pravidelně klesaly zásluhou především každoročního snižování rezerv a krátkodobých závazků. V roce 2010 můžeme zaznamenat pokles cizího kapitálu sice menší než za předchozí rok, avšak stále se jedná o ztrátu. Poměr vlastního a cizího kapitálu je pak přehledněji zobrazen v grafu 4.18 vertikální analýzy.

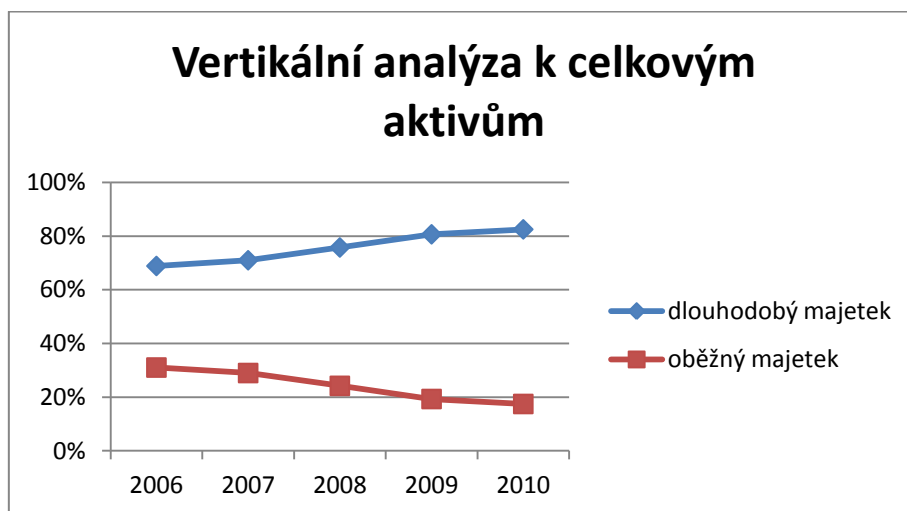
Graf 4.16 *Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát*



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

V grafu 4.16 jsou zachyceny nejdůležitější položky výkazu zisku a ztrát a je provedena jejich horizontální analýza. Celkové výnosy mají silně kolísavý charakter, v roce 2008 a 2009 došlo k jejich výraznému poklesu, avšak v roce 2010 opět rostou. Na tomto růstu celkových výnosů se podílely výkony, které vzrostly o 39%, dále se nepatrně zvýšily tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (o 6%), ale především růst ostatních finančních výnosů o 223%. Celkové náklady v roce 2010 zaznamenaly taktéž růst, byť je tato hodnota menší než v letech 2008, 2007 i 2006. Na tomto růstu se podepsala výkonová spotřeba, která se navýšila o 36%, výrazný nárůst daní a poplatků o 134% a ostatních finančních nákladů o 50%. Výsledek hospodaření za účetní období neboli čistý zisk, je od roku 2008 v mínusu, avšak ztráta se každým rokem zmenšovala. K této položce byly zjištěny i novější údaje, které jsou zobrazeny v grafu 3.1 v podkapitole Popis vybraného podniku a předmět jeho podnikání. Na základě novějších údajů je patrné že ztráta podniku se od roku 2011 opět zvětšila.

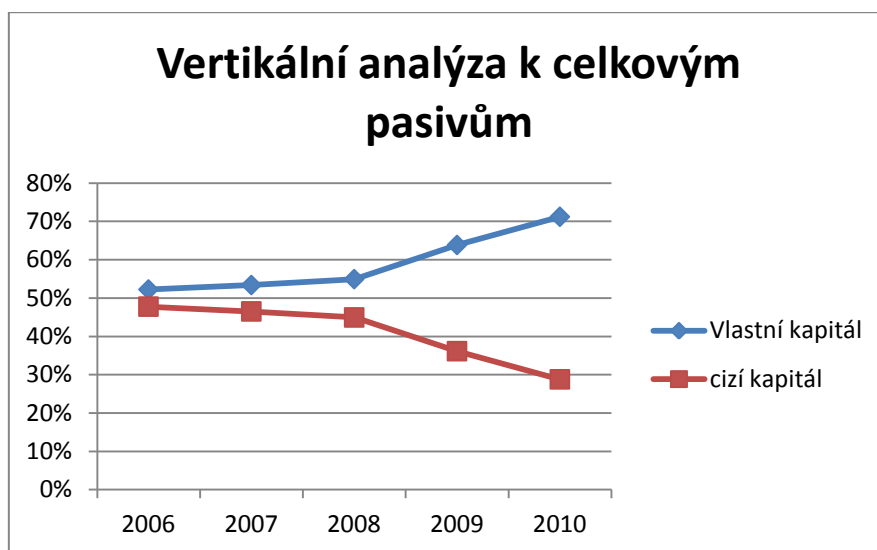
Graf 4.17 Vertikální analýza k celkovým aktivům



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Z grafu 4.17 vertikální analýzy je patrné, že na celkových aktivech se od roku 2007 stále více podílí dlouhodobý majetek. V roce 2010 je tento poměr dlouhodobého majetku k oběžnému 83% k 17%.

Graf 4.18 Vertikální analýza k celkovým pasivům



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Graf 4.18 zobrazuje podíl vlastního a cizího kapitálu na celkových pasivech. Je patrný rostoucí trend vlastního kapitálu a naopak klesající trend cizího. Poměr vlastního kapitálu k cizímu v roce 2010 je 71% k 29%. Svědčí to i nízké zadluženosti podniku, avšak také o využívání spíše vlastního kapitálu, který je dražší než cizí. Pro firmu by tedy bylo výhodnější zastavit tento trend a vyrovnat optimální poměr vlastního a cizího kapitálu.

4.3.2 Poměrové ukazatele

Tab. 4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	22,90%	21,63%	-8,05%	-2,76%	-2,05%
ROE	43,85%	40,50%	-14,65%	-4,32%	-2,88%
ROS	17,11%	18,51%	-8,04%	-4,04%	-2,09%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Ukazatele rentability vyjadřují, kolik korun (aktiv, vlastního kapitálu,...) musíme vynaložit k získání 1 koruny zisku. Z tabulky 4.2 vyplývá, že všechny ukazatele rentability jsou od roku 2008 v mínusu. Obecně tedy lze tvrdit, že podnik je již od roku 2008 nerentabilní. Důvodem těchto špatných čísel je krize, která postihla daný podnik v roce 2008 a podnik se tak dostal do ztráty. Špatné hodnoty těchto ukazatelů je však třeba brát s určitou rezervou, protože podnik může být dofinancován skupinou Rockwool.

Rentabilita aktiv je sice stále v záporných číslech, avšak lze vyzorovat rostoucí vývoj tohoto ukazatele. Důvodem rostoucího vývoje je snižující se ztráta podniku. Vzhledem

k tomu, že jsou známy hodnoty hospodářského zisku i za další roky, lze očekávat, že ukazatel ROA v dalších letech opět klesal.

Rentabilita vlastního kapitálu je také v posledních letech velmi špatná, což by mohlo nepříznivě ovlivnit zájem potenciálních investorů. Na rentabilitu vlastního kapitálu má vliv rentabilita aktiv (záporná čísla) a finanční páka, kterou podnik příliš nevyužívá, jelikož jeho zadlužení je velmi malé. Dále rentabilitu vlastního kapitálu ovlivňuje rentabilita tržeb (opět záporná čísla) a obrát celkových aktiv, který jediný odpovídá doporučeným hodnotám (viz příloha č. 5: Pyramidový rozklad ROE).

Ukazatel rentability tržeb představuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Opět je patrný jeho rostoucí vývoj. Hodnotu tohoto ukazatele je vhodné porovnat s podniky v odvětví, pro porovnání byli využiti největší konkurenti společnosti Rockwool. Z údajů z tabulky 4.3 je možno vyčíst, že společnost Rockwool má oproti svým konkurentům výrazně menší rentabilitu tržeb a v porovnání s konkurencí to tedy představuje konkurenční nevýhodu. V případě porovnání všech ostatních ukazatelů rentability bychom došli k podobným výsledkům.

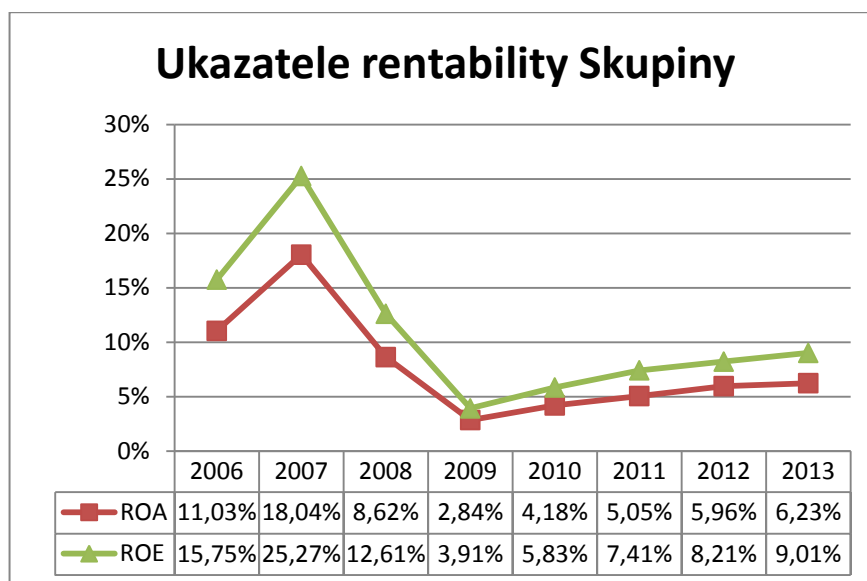
Tab. 4.3 ROS – srovnání s konkurencí

ROS - srovnání s konkurencí	2006	2007	2008	2009	2010
Rockwool	17,11%	18,51%	-8,04%	-4,04%	-2,09%
Ursa CZ	6,46%	12,04%	-2,37%	4,93%	2,32%
Knauf Insulation	11,45%	33,54%	19,43%	14,63%	11,05%
Saint-Gobain Construction Products CZ	17,88%	21,21%	19,26%	18,58%	18,31%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Pokud porovnáme výsledky bohumínského podniku se Skupinou Rockwool, dostaneme zcela odlišné výsledky. Graf 4.19 ukazuje trend dvou nejdůležitějších ukazatelů rentability – rentability aktiv a vlastního kapitálu. Z grafu je patrné, že byť v roce 2009 nastal velmi výrazný pokles obou ukazatelů (vlivem podstatného snížení zisku), stále jsou tyto hodnoty pro podnik nejen příznivé, ale navíc je patrný jejich rostoucí vývoj od tohoto roku. Finanční výkazy skupiny Rockwool jsou k dispozici v příloze č. 4.

Graf 4.19 Ukazatele rentability Skupiny Rockwool



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Ukazatele likvidity sdělují, jak je podnik schopen hradit své závazky. Dle následujícího zkoumání jednotlivých ukazatelů likvidity to vypadá, že je podnik nelikvidní a v problémech. Na druhou stranu je však nutné podotknout, že bohumínský podnik je v případě potřeby dotován mateřskou společností, respektive Skupinou Rockwool, a proto byť je podnik ve ztrátě, může mít potřebnou finanční výpomoc poměrně rychle k dispozici. Navíc tyto ukazatele neberou v potaz například možnost využití kontokorentního úvěru, který si podnik vzal v letech 2007 a 2008.

Tab. 4.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2006	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,13	0,06	0,10	0,09	0,04
Pohotová likvidita	0,48	0,31	0,33	0,45	0,43
Běžná likvidita	0,70	0,67	0,57	0,56	0,63
Podíl ČPK na OA	-42%	-49%	-75%	-79%	-58%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Okamžitá likvidita bývá také nazývána jako likvidita 1. stupně, protože představuje nejužší vymezení likvidity (vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy). Ukazatel okamžité likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Příliš vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků. Na základě tabulky 4.4 je možné tvrdit, že hodnoty tohoto ukazatele se pohybují pod doporučenou hranici okamžité likvidity, tudíž platební schopnost podniku není příliš vysoká, což má opět negativní vliv na věřitele.

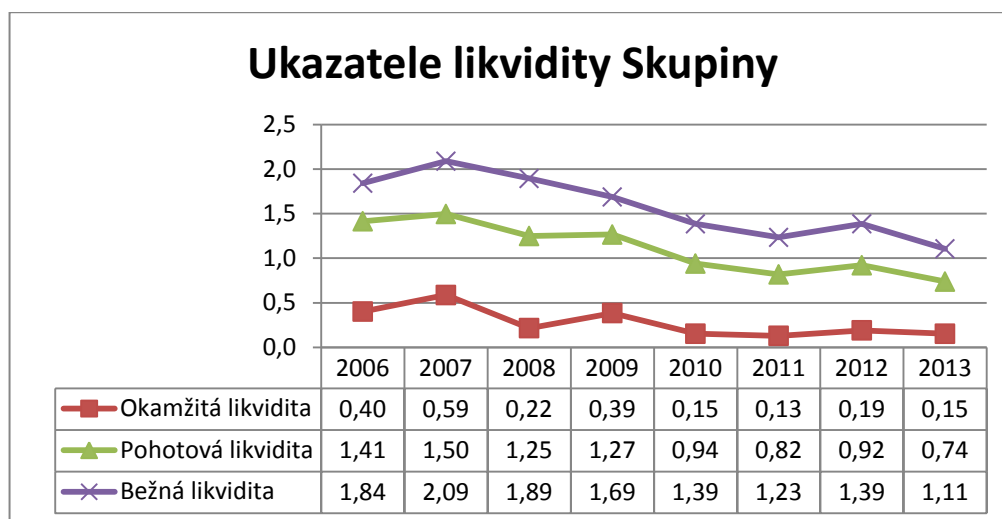
Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) by měla mít ideálně poměr mezi čitatelem a jmenovatelem 1:1, případně 1,5:1. Z tabulky 4.4 je však patrné, že poměr je menší než 1 a nedosahuje tak doporučených hodnot. Podnik může tuto situaci řešit například tím, že prodá zásoby nebo bude krátkodobé závazky vůči mateřské firmě vykazovat jako dlouhodobé.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) představuje, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučovaná hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1,5 až 2,5. Platí, že čím je hodnota vyšší, tím je pravděpodobnější schopnost podniku dostát svým závazkům. Dle tabulky 4.4 však ani tato likvidita nedosahuje doporučených hodnot. V roce 2007 je zaznamenán pokles běžné likvidity z toho důvodu, že podnik modernizoval výrobní linku a proto se předzásobil, tedy navýšil zboží na skladě hotových výrobků.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech by měl dosahovat hodnot mezi 30 a 50%. Z tabulky 4.4 je však zřejmé, že k takovým hodnotám se podnik ani nepřibližuje. Důvod záporného ukazatele je v záporném čistém pracovním kapitálu (dále ČPK). ČPK představuje „finanční polštář“ podniku pro případ nouze. Jedná se v podstatě o část prostředků, které dovolí podniku pokračovat dál ve své činnosti i po té, co by byl nucen splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky. V tomto případě je však ČPK záporný, což znamená, že podíl dlouhodobého kapitálu je menší než podíl dlouhodobého majetku a část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými zdroji. Řešením této situace je rozprodání dlouhodobého majetku alespoň do té výše, aby byl ČPK roven 0, tedy kdy jsou oběžná aktiva financována krátkodobým kapitálem.

Pro úplnost je zde zobrazen ještě graf 4.20 ukazatelů likvidity skupiny. Je patrné, že určitý problém s likviditou má i celá skupina, neboť trend všech likvidit je klesající. Hlavní zásluhu na tomto vývoji mají krátkodobé závazky, které narůstají rychleji než oběžná aktiva. Například v roce 2013 narostly o téměř 30% oproti roku 2012.

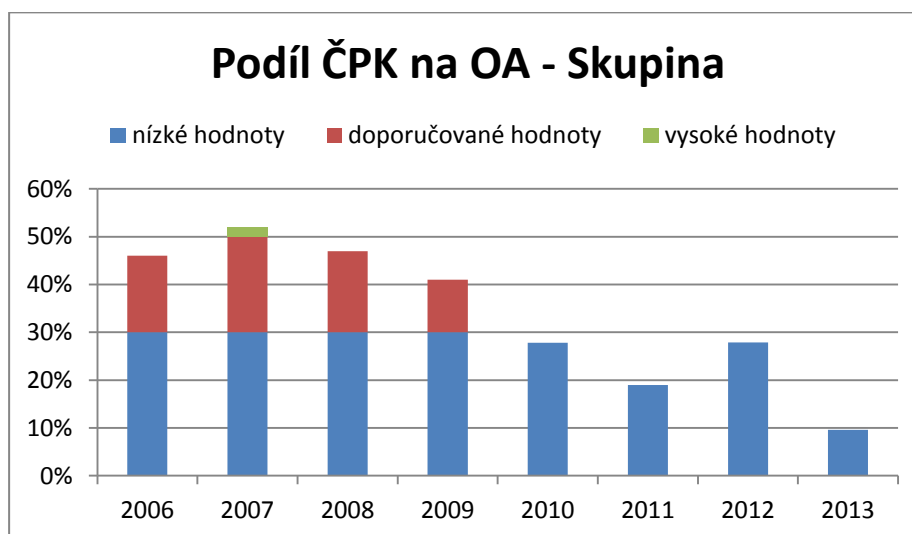
Graf 4.20 Ukazatele likvidity Skupiny Rockwool



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Následující graf 4.21 zobrazuje trend ukazatele podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. V letech 2006 až 2009 byly hodnoty tohoto ukazatele ideální, od roku 2010 začaly klesat, avšak i tato výše je relativně příznivá, neboť ČPK je stále kladný. Důvodem poklesu tohoto ukazatele v roce 2013 bylo především zvýšení krátkodobých závazků o 747 milionů DKK a tím nastal pochopitelně pokles ČPK z hodnoty 977 milionů v roce 2012 na hodnotu 348 milionů DKK v roce 2013. Vzhledem k tomu, že je finanční analýza bohumínského podniku provedena pouze do roku 2010, jsou důležitými hodnotami Skupiny Rockwool stejné roky. A v těchto letech byly hodnoty tohoto ukazatele velmi příznivé.

Graf 4.21 Podíl ČPK na Oběžných aktivech Skupiny Rockwool



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Tab. 4.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	47,76%	46,51%	44,94%	36,13%	28,79%
Podíl VK na aktivech	52,24%	53,40%	54,93%	63,85%	71,21%
Zadluženost vlastních zdrojů	91%	87%	82%	57%	40%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Celková zadluženost by se dle autorů odborné literatury měla pohybovat mezi 30% - 60%. Tyto hodnoty je však třeba brát pouze jako orientační, neboť zadluženost je nutné posuzovat i z hlediska odvětví ekonomiky. Ve stavebnictví bývá obvykle vyšší hodnota, než je ta doporučovaná. Například v roce 2008 byla celková zadluženost dle výsledků MPO 66,9%. V bohumínské společnosti je však hodnota celkové zadluženosti mnohem nižší a každým rokem navíc stále klesá. To znamená, že podíl vlastního kapitálu je rok od roku vyšší. Obecně pro tento ukazatel platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je i riziko věřitelů. Na základě zjištěných výsledků lze tedy tvrdit, že podnik využívá spíše krátkodobé cizí zdroje, které tedy z věřitelského hlediska představují menší riziko, avšak z hlediska finanční stability podniku není tento způsob úplně vhodný (viz výše).

Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech je také v literatuře nazýván jako koeficient samofinancování. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkového zadlužení, jejich součet dává 100%. Je z něj patrné, že podnik financuje svá aktiva převážně z vlastních zdrojů.

Zadluženost vlastních zdrojů nebo také míra zadluženosti je ukazatel velmi významný pro banku, která rozhoduje o poskytnutí úvěru. Zadluženost vlastních zdrojů každým rokem klesá, což je patrné z tabulky 4.5. Hodnoty tohoto ukazatele jsou ve všech sledovaných letech pod hodnotou 150%, což znamená pozitivní vývoj.

Tab. 4.6 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat zásob	13,72	7,84	9,12	17,05	17,82
Obrat pohledávek	10,70	12,97	9,67	5,44	9,25
Obrat závazků	3,05	2,84	2,22	1,93	3,64
Doba obratu zásob (dny)	26,60	46,56	40,02	21,41	20,48
Doba obratu pohledávek (dny)	34,10	28,13	37,74	67,07	39,45
Doba obratu závazků (dny)	119,78	128,74	164,34	189,47	100,39

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z finančních výkazů

Ukazatele aktivity ukazují, jak efektivně firma nakládá se svými aktivy a jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky. Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se zásoby v průběhu roku prodají a znovu nakoupí. To znamená, že dle tabulky 4.6 se zásoby v roce 2010 obrátily asi 17 krát. Mělo by platit, že obrat zásob by měl být co nejvyšší a doba obratu zásob naopak co nejnižší, což v tomto případě neplatí. Obrat zásob se však od roku 2007 zvyšuje, což je pro podnik určitě pozitivní. Doba obratu zásob představuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Opět je patrný pozitivní trend, neboť se od roku 2007 každým rokem snižují. Zlepšující se trend těchto ukazatelů od roku 2007 je opět důsledkem modernizace výrobní linky a rozprodání velkého množství zásob.

Obrat pohledávek by měl být opět co největší. V roce 2010 se pohledávka obrátila asi 9 krát. Doba obratu pohledávek by měla být maximálně 50 dní. Tato pomyslná hranice byla překročena v roce 2009 hodnotou 67 dnů. Tento jev poukazuje na špatnou platební morálku odběratele. V roce 2010 je už hodnota doby obratu pohledávek optimální, z čehož lze soudit, že podnik si špatnou platební morálku odběratele vyřešil.

Obrat závazků má dost nevyrovnaný trend, neboť v jednom roce klesá, v druhém zase roste. Pokud se zaměříme na poslední analyzovaný rok, tak tam obrat závazků vzrostl, což je sice pozitivní, avšak stále je tato hodnota hodně nízká. Doba obratu závazků měla do roku 2009 stále rostoucí trend, který však přerušil rok 2010, kdy hodnota tohoto ukazatele spadla o téměř 90 dnů. Doporučovaná hodnota doby obratu závazků je maximálně 100 dnů, což podnik překračuje v každém období. Tím se v podstatě potvrzuje již výše zmíněné, že podnik není schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu je tento ukazatel mnohem vyšší než doba obratu pohledávek, což znamená, že podnik bezúročně využívá dodavatelských úvěrů.

4.4 Analýza 7S

Analýza 7S slouží k doplnění silných a slabých stránek podniku na základě sedmi klíčových faktorů úspěchu podniku.

Struktura. V podniku figuruje funkcionální struktura, která je znázorněna v příloze č. 7 a blíže popsána v podkapitole 3.2. V podniku existují zásady řízení, mezi které patří například:

- Vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyplývají z vertikálního členění organizační struktury.

- Pro řízení na všech stupních platí zásada „kdo řídí, ten i kontroluje“ a zásada jediného odpovědného vedoucího, která vychází rovněž i z programu Principles of Leadership.
- Každý vedoucí pracovník je povinen stanovit svého zástupce.
- Pracovníkům jsou úkoly ukládány jejich přímým nadřízeným, případně s jeho vědomím, a to zpravidla ústně. (interní materiály společnosti)

Tato struktura je typická tím, že jsou jednotlivé funkce podniku (výroba, marketing, finance, personalistika, logistika, obchod) samostatně řízeny. V rámci jednoho úseku mají zaměstnanci možnost specializovat se ve větší míře tím, že sdílejí informace se svými kolegy v úseku. Jednotlivé úseky mají samostatně stanovené cíle, které podporují celkovou strategii podniku. Společnost klade důraz na respektování zásad vzájemné spolupráce s cílem získat prospěch jak pro jednotlivé úseky (útvary, oddělení a střediska) společnosti, tak pro celou společnost. Komunikace v podniku mezi nadřízenými a podřízenými je rychlá a zaměstnanci přesně ví za kým jít, pokud mají nějaký problém. Vzhledem k tomu, že má podnik v současnosti asi 180 zaměstnanců (a jejich počet bude v budoucnu ještě růst), bylo by vhodné přemýšlet do budoucna o pružnější organizační struktuře, protože požadavky na vedoucí zaměstnance budou růst a může snadno dojít k pomalejšímu nebo nekvalitnímu rozhodování, které může zapříčinit i další problémy v podniku.

Systém řízení. V podniku funguje klasická e-mailová komunikace, kde má každý zaměstnanec vytvořenou adresu ze svého jména a příjmení zakončenou @rockwool.com. Dále mohou zaměstnanci využít pro komunikaci telefon nebo interní informační systém. Ve firmě komunikace funguje, a to jak mezi jednotlivými úseky, tak i mezi podřízeným a nadřízeným. Výroba je řízena na základě plánu výroby. Ten se musí neustále kontrolovat a porovnávat se skutečností. Při výrobě musí také manažer výroby koordinovat proces výroby s odděleními logistiky, údržby, laboratoří, nákupu za účelem dodržení kvalitativních ukazatelů. Veškeré činnosti musí být v souladu se systémem řízení jakosti (ISO 9001: 2008) a splňovat další nároky na kvalitu, bezpečnost, životní prostředí apod. IT oddělení není zahrnuto do systému řízení společnosti, neboť je zabezpečováno centrálně pro všechny země ze sídla mateřské společnosti v Dánsku.

Styl manažerské práce. Společnost Rockwool prosazuje skandinávský styl řízení, který se vyznačuje týmovou spoluprací, na rozhodování se podílí i řadoví zaměstnanci a vedoucí pracovníci získávají zpětnou vazbu od zaměstnanců. Společnost pravidelně provádí průzkumy vnímání podniku (GEPS) tak, aby se zjistila atmosféra ve společnosti a dostala tak

zpětnou vazbu ke svému řízení. Na základě výsledků jsou poté přijímána konkrétní opatření. Z výsledků mé bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců, která byla napsána v roce 2012, vyplynula poměrně špatná atmosféra v podniku, které byla zapříčiněna především krizí, kterou podnik procházel. Lidé se jednoduše báli o svá pracovní místa a o další existenci podniku. V současnosti je již atmosféra uvolněnější, protože podnik neplánuje propouštění, spíše naopak hodlá zaměstnance nabírat. V bakalářské práci dopadlo hodnocení nadřízených zaměstnanců velmi dobře. Zaměstnanci odpovídali, že jsou svým nadřízeným motivováni a nadřízený jim pravidelně poskytuje zpětnou vazbu. Nejvíce si zaměstnanci vážili lidského přístupu svých nadřízených, nejhůře naopak hodnotili podporu profesního růstu.

Spolupracovníci. Společnost Rockwool si zakládá na kvalifikovaných zaměstnancích se smyslem pro zodpovědnost. Velmi důležitou roli hraje vzdělávání zaměstnanců, které je dle Rockwoolu neustálým procesem. Motivace zaměstnanců probíhá na základě zaměstnaneckých výhod, kde si každý zaměstnanec může flexibilně vybírat z různých benefitů (stravenky, kulturní programy, sportovní programy, programy speciální péče apod.), a hodnocení nadřízených. Z dotazníkového šetření opět vyplynulo, že 57% zaměstnanců se domnívá, že jsou spravedlivě ohodnoceni a 43% se domnívá, že nejsou. Častým důvodem zdůvodnění negativní odpovědi bylo, že mzdy jsou stále stejné bez navýšení. S benefity jsou zaměstnanci převážně spokojeni, nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky. Vztahy mezi zaměstnanci se liší podle toho, o jaký typ konfliktu se jedná. Osobní konflikty dle odpovědí respondentů spíše nejsou, nebo jsou pouze občas. V případě pracovních konfliktů uvedlo celkem 80% respondentů, že k pracovním konfliktům na pracovišti dochází, z toho 1 respondent tvrdil, že k nim dochází často. Pouze 20% respondentů zvolilo odpověď „nikdy“. Zaměstnanci jsou firmě loajální, což se ukázalo především v těžkých obdobích krize podniku. Zájem o firmu mají dokonce i po skončení pracovního poměru, což dokládá jejich zájem stát se členy Rockwool Klubu.

Schopnosti. Společnost klade důraz na kvalifikaci svých zaměstnanců, jak již bylo naznačeno výše. Ve společnosti se zaměstnanci neučí jen výkonem své práce, ale účastí v interních nebo externích vzdělávacích programech, jakými jsou například kurzy Univerzity ROCKWOOL. Zaměstnanci nesou vlastní odpovědnost za svůj rozvoj. Společně se svým nadřízeným vypracovávají plán rozvoje, který vychází z ročního hodnocení výkonu daného zaměstnance. Z dotazníkového šetření opět vyplynulo, že zaměstnanci mají o vzdělání zájem a téměř 70% z nich se skutečně vzdělává. U tohoto „S“ je důležité podotknout, že většinu

zaměstnanců tvoří dělníci. Ti pochopitelně musí splňovat požadovanou kvalifikaci, jelikož nekvalifikovaní by nemohli tuto práci vykonávat.

Strategie. Cílem společnosti Rockwool je být spolehlivým partnerem pro zákazníky, nabízet špičkové výrobky, systémy a řešení vedoucí ke zvýšení energetické účinnosti, lepší zvukové izolaci a požární bezpečnosti budov. Společnost Rockwool se snaží dosáhnout tohoto cíle pomocí vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, skandinávským stylem řízení a přijatými hodnotami společnosti. Silný důraz je taktéž kladen na společenskou odpovědnost a příležitosti k osobnímu i profesnímu rozvoji zaměstnanců. V bakalářské práci z roku 2012 byla součástí dotazníkového šetření otázka, zda zaměstnanci znají cíle a poslání firmy. Celkem 90% respondentů odpovědělo, že je znají, pouze 10%, které představovaly 3 zaměstnance, označilo odpověď spíše nevim. I díky tomu můžeme skutečně konstatovat, že zaměstnanci mají představu o tom, kam firma směřuje a jsou tudíž schopni ji k tomu pomoci.

Sdílené hodnoty. Společnost má pevně nastavené hodnoty, kterými jsou **upřímnost** – být upřímný a poctiví vůči sobě i svému okolí; **zodpovědnost** - za své činy s vědomím, že je reprezentována společnost Rockwool a hodnoty této značky; **efektivita** – důkladná příprava přibližuje ke splnění vytýčených cílů, po přijetí rozhodnutí je nutné jednat rychle a komunikovat přesně a jasně; **spolehlivost** – být důvěryhodní ve svých slovech i činech; **odhodlání** se projevuje plněním požadavků partnerů, zákazníků a kolegů s radostí, jednat aktivně, podporovat tvořivost, flexibilitu, podnikavého ducha a pracovat na maximum; **podnikavost** – hledat cesty dalšího rozvoje, nové možnosti, vybízet a podněcovat se navzájem k realizaci nových nápadů a jejich dalšího využití. V podniku panuje dobrá pracovní morálka, hodnoty jsou zaměstnanci přijímány. Například odhodlání zaměstnanců se konkrétně projevilo v otázce, zda jsou zaměstnanci ochotni udělat pro firmu něco navíc, pakliže si to situace vyžaduje. Na tuto otázku odpovědělo 70% respondentů „ano“ a zbývajících 30% ne.

4.5 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz a zjištěných informací od managementu podniku je vytvořena SWOT analýza. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny finančním manažerem společnosti. V této analýze jsou nejprve analyzovány silné a slabé stránky – tedy S a W, následně pak příležitosti a hrozby – O a T.

Tab. 4.7 *Silné stránky společnosti Rockwool, a.s.*

Silné stránky		Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Pomoc od skupiny Rockwool	S1	9	7	63
Kvalita a bezpečnost výrobků	S2	8	6	48
Modernizace výrobní linky	S3	8	7	56
Certifikáty a ocenění	S4	7	5	35
Kvalifikovaní zaměstnanci	S5	8	6	48
Součet				250

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.7 zobrazuje pět klíčových silných stránek podniku, z nichž nejvýznamnější je pomoc od skupiny Rockwool (S1), protože pokrytí ztrát, které bohumínský podnik má, je zastřešeno právě ziskovou skupinou Rockwool. Díky této vzájemné pomoci může na první pohled nerentabilní podnik investovat do nové výrobní linky, nových technologií i zaměstnávat stále více zaměstnanců. Druhým nejlépe hodnoceným faktorem je modernizace výrobní linky (S3). Ta totiž zabezpečí vytížení výrobní linky, čímž se zvedne celková produktivita, tím i efektivita podniku a zároveň se také sníží náklady na výrobu speciálních izolací. Podnik se tak za pár let může snáze dostat z červených čísel.

Tab. 4.8 *Slabé stránky společnosti Rockwool, a.s.*

Slabé stránky		Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Dlouhodobá ztráta podniku	W1	5	2	10
Neschopnost podniku dostát svým závazkům	W2	5	1	5
Omezený sortiment	W3	8	5	40
Vyšší logistické a výrobní náklady	W4	8	6	48
Vztahy mezi zaměstnanci	W5	4	3	12
Součet				115

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě slabých stránek je na tom ve skutečnosti podnik lépe, než se na první pohled zdá. I když se podnik potýká s dlouhodobou ztrátou (W1), váha tohoto faktoru je velmi nízká, stejně jako v případě neschopnosti podniku dostát svým závazkům (W2), jak dokazuje tabulka 4.8. Důvodem tak nízké váhy je výše zmíněný fakt ohledně výpomoci skupiny Rockwool. Ta vzhledem ke své ziskovosti a vzhledem k očekávanému zlepšení situace bohumínského podniku může daný podnik dotovat v podstatě bez omezení. Nejvýznamnější slabou stránkou podniku jsou dle hodnocení vyšší logistické a výrobní náklady, které jsou spojeny

s náročností výroby v tomto oboru. Je to sice pro podnik zátěž, ale na druhou stranu se s touto zátěží potýkají všechny firmy podnikající v tomto oboru.

Tab. 4.9 *Příležitosti společnosti Rockwool, a.s.*

Příležitosti		Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Růst počtu potenciálních zákazníků	O1	5	5	25
Zelené stavebnictví	O2	8	6	48
Růst ekonomiky	O3	8	7	56
Větší informovanost zákazníků	O4	8	6	48
Výzkum a vývoj výrobků - inovativní produkty	O5	7	6	42
Součet				219

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě příležitostí, které má společnost Rockwool je tou nejvýznamnější růst ekonomiky (O3). Představuje přísun nových investorů, více zakázek i větší podporu ze strany vlády apod. V případě růstu počtu potenciálních zákazníků (O1) je řeč o tzv. nepřímých zákaznících, tedy růst počtu zákazníků u přímých zákazníků společnosti Rockwool. Přímými zákazníky jsou především velké společnosti a prodejní sítě.

Tab. 4.10 *Hrozby společnosti Rockwool, a.s.*

Hrozby		Body 1-10	Váha 1-7	Součin
Politická nestabilita země	T1	4	3	12
Zvyšující se ceny vstupních surovin	T2	9	6	54
Možný vznik havárií	T3	6	4	24
Vládní regulace	T4	6	3	18
Velký počet substitutů	T5	8	6	48
Součet				156

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší hrozbou jsou dle hodnocení v tabulce 4.10 zvyšující se ceny vstupních surovin (T2). Společnost Rockwool sice fixuje ceny vstupních surovin na delší období (asi jeden rok), ale po skončení této doby se zvyšování cen stejně nevyhne. V rámci skupiny je možnost zakoupit tyto suroviny ve větším množství a tedy levněji, avšak toto platí pouze pro skupinu Rockwool, jednotlivým společnostem nezbude nic jiného než růst cen respektovat. Nejmenší hrozbou z výše zmíněných je politická nestabilita země (T1), která pro mezinárodní společnost není až tak vážnou hrozbou, byť jí rozhodně neprospívá. Obdobně jsou na tom vládní regulace (T4). V tomto případě může společnost využít toho, že je členem asociace

výrobců minerální izolace a pomocí jejich větší vyjednávací schopnosti mohou ovlivnit rozhodnutí o přijetí či nepřijetí daných regulací.

Tab. 4.11 *Vyhodnocení SWOT analýzy*

Vyhodnocení SWOT analýzy	
Silné stránky	50
Slabé stránky	23
Příležitosti	43,8
Hrozby	26

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy bylo provedeno jednoduchým vydělením součtu každé stránky podniku počtem jednotlivých faktorů této stránky. V případě silné stránky to tedy znamená:

$$\frac{250}{5} = 50$$

Na základě tohoto hodnocení je patrné, že v podniku převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Na základě této skutečnosti doporučuji zvolit přístup dle Vebera (2009) S-O, čili využívání silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.

4.6 Potenciální ohniska krize a krizová matice

Na základě všech předchozích analýz byla zjištěna vnitřní i vnější potenciální ohniska krize, která v podstatě odpovídají slabým stránkám podniku a jeho hrozbám. U každého tohoto ohniska byla vytvořena tabulka pro stanovení polohy ohniska krize v krizové matici. Tato tabulka byla vytvořena dle Winterlinga (1992), kde pravděpodobnost vzniku krize i dopad této krize na podnik byly stanoveny subjektivně managementem podniku. Tabulka 4.12 bude jako jediná zobrazena přímo v textu této diplomové práce a to z důvodu přehlednosti a také délky diplomové práce. Ostatní tabulky jsou součástí přílohy č. 6.

Tab. 4.12 Stanovení polohy ohnisek krize v matici

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Dlouhodobá ztráta podniku, K1
krátký popis krize:	Podnik není atraktivní pro investory, banky, ale především je to riziko směrem k mateřské firmě. Podnik plně spoléhá na finanční prostředky od skupiny Rockwool, což představuje značnou zátěž pro ostatní podniky ve skupině. Pokud by se situace bohumínského podniku nelepšila, mohla by mateřská společnost usoudit, že přísun peněžních prostředků do této společnosti převyšuje její výnosnost a rozhodnout se podnik zavřít.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	12 měsíců
Odůvodnění:	Vývoj ztráty podniku se projeví až v následujícím výkazu zisku a ztrát včetně faktorů, které jej ovlivňují
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,6
Odůvodnění:	Ztráta podniku je očekávána ještě několik let
2. Stanovení dopadů	
od 1 do 10, přičemž 1 neznatelný dopad, 10 velmi silný dopad	
Faktory	Odhad
na náklady	
tržby	6
výpadek ve výrobě	4
tržní podíl	5
na odběratele	6
růst podniku	7
na dodavatele	
na investory	6
Celkem	34

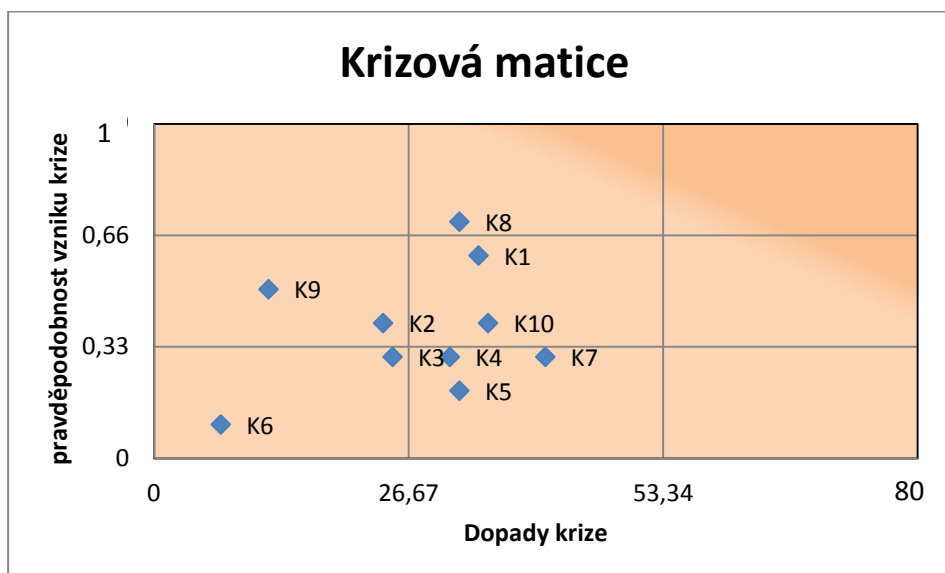
Zdroj: Vlastní zpracování dle Winterlinga (1992)

Pro zkonstruování krizové matice, jak již bylo napsáno v teoretické části diplomové práce, je nejdůležitější stanovení míry pravděpodobnosti, že krize vznikne a stanovení dopadů této krize na podnik. Z tabulky 4.12 lze vyčíst, že pravděpodobnost vzniku popsané krize je 0,6 a celkový odhad dopadů krize na podnik je roven 34. Tento bod vzniklý danou souřadnicí je zachycen v krizové matici jako K1 (číslováno od slabých stránek postupně dle toho, jak jdou jednotlivé faktory za sebou). Obdobným způsobem bylo ohodnoceno všech 10 ohnisek krize a zaneseno do krizové matice, jež je zobrazena jako graf 4.22.

V grafu 4.22 leží ohniska krize K6 (Politická nestabilita země), K3 (Omezený sortiment), K2 (Neschopnost podniku dostát svým závazkům) a K9 (Vládní regulace)

v oblasti vhodné pro strategii Trouble Shooting (viz obr. 2.8). Tato ohniska krize jsou typická tím, že jejich pravděpodobnost vzniku je malá nebo maximálně střední a dopad krize způsobený těmito ohnisky není pro podnik ohrožující. K řešení těchto ohnisek se přistupuje až tehdy, pokud krize skutečně vypukne, je tedy volen přístup ad-hoc.

Graf 4.22 *Krizová matice*



Zdroj: Vlastní zpracování

Ohniska K4 (Vyšší logistické a výrobní náklady), K5 (Vztahy mezi zaměstnanci), K7 (Zvyšující se ceny vstupních surovin), K10 (Velký počet substitutů), K1 (Dlouhodobá ztráta podniku) leží v oblasti označené jako alternativní plány. Doporučuje se tedy jejich trvalé sledování, aby se včas dala rozeznat začínající krize způsobená těmito ohnisky, v případě prvních náznaků krize zamezit eskalaci (provedením změny investičních plánů, podporou vývoje nových technologií apod.) a v neposlední řadě sestavit krizové plány pro tato ohniska.

Pouze jediné krizové ohnisko K8 (Možný vznik havárií) je v oblasti nazvané odstranění ohniska krize, což představuje vysokou pravděpodobnost vzniku krize a střední dopad této krize. Odstranění ohniska krize můžeme docílit buď opuštěním oblasti způsobující toto ohnisko (což by v případě vzniku havárií znamenalo nejspíš ukončení působnosti podniku, tedy tato volba se vylučuje) nebo zvyšováním dodatečných investicí ke zvýšení zajištění. Velice pozitivní je zjištění, že žádné potenciální ohnisko krize se nevyskytuje v oblasti, která je v teoretické části práce nazvána jako kritická, tedy oblast v pravém horním rohu matice.

Pro úplnost je ještě vypočítaná míra rizika dle vzorce 2.19 uvedeného v teoretické části. Výsledek výpočtu míry rizika je shodný s krizovou maticí, tedy nejvyšší míra rizika je u potenciálního ohniska krize K8. Vůbec nejnižší míra rizika je u ohniska K6, tedy politické nestability země. Současně tabulka 4.13 přehledně zobrazuje jednotlivá ohniska krize s jejich možnou pravděpodobností vzniku i dopady na podnik.

Tab. 4.13 *Míra rizika*

Označení	Pravděpodobnost vzniku	Dopad	Míra rizika
K1	0,6	34	20,4
K2	0,4	24	9,6
K3	0,3	25	7,5
K4	0,3	31	9,3
K5	0,2	32	6,4
K6	0,1	7	0,7
K7	0,3	41	12,3
K8	0,7	32	22,4
K9	0,5	12	6
K10	0,4	35	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Řešení těchto jednotlivých ohnisek krize bude blíže popsáno v následující kapitole nazvané Doporučení vyplývající pro zásady prevence krizí daného podniku.

5 DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ PRO ZÁSADY PREVENCE KRIZÍ DANÉHO PODNIKU

V této kapitole budou jednotlivá ohniska krize rozebrána podle své polohy v krizové matici. To znamená, že nejprve bude pozornost věnována ohniskům v oblasti Trouble Shooting, následně pak ohniskům v oblasti alternativních plánů a jako poslední v oblasti odstranění ohniska krize.

V oblasti Trouble Shooting se nachází celkem čtyři potenciální ohniska krize, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole. Ohnisko **K6** (Politická nestabilita země) je rizikem neovlivnitelným daným podnikem. Krize, která by mohla vzniknout na základě tohoto ohniska, tedy odrazení potenciálních zahraničních investorů a snížení tak přílivu finančních prostředků do podniku, je spíše nepravděpodobná. Podnik má dostatek zahraničních spojenců díky skupině Rockwool a není tak na ostatních investorech závislý. V případě vzniku této krize by bylo možné řešit situaci například tvorbou finančních rezerv. Vzhledem k tomu, že firma nemá a prozatím v nejbližší budoucnosti ani nebude mít dostatečně velký zisk pro tvorbu rezerv z vlastních zdrojů (rezervní fond), jedinou možností je tvorba rezerv z cizích zdrojů (rezervy) a to konkrétně s pomocí skupiny Rockwool. Ohnisko **K3** (Omezený sortiment) by mohlo způsobit krizi vlivem snížení počtu potenciálních zákazníků, snížení tržeb a následným krachem firmy. Tato krize má opět poměrně malou pravděpodobnost vzniku a i dopad této krize na podnik není ohrožující. Důvodem takto malé pravděpodobnosti je fakt, že omezený sortiment může být i výhodou, pokud se tyto výhody zdůrazní zákazníkům. V případě vypuknutí krize doporučuji podniku, aby se zachoval flexibilně a rychle reagoval na danou situaci například vytvořením reklamní kampaně na podporu prodeje, zajištěním informovanosti veřejnosti o vynikajících vlastnostech výrobků Rockwool například inovací webových stránek nebo rozdáváním propagačních materiálů svým primárním zákazníkům, od kterých si je budou moci vzít sekundární zákazníci, školením obchodních zástupců apod. Dalším ohniskem v této oblasti je **K2** (Neschopnost podniku dostát svým závazkům). Toto ohnisko krize může být zodpovědné za propuknutí krize z toho důvodu, že větší úvěry jsou pro podnik zapovězené, protože nemá z čeho je splácet. Již ze SWOT analýzy je patrné, že tato slabá stránka není pro podnik rozhodující, úvěry řešit nemusí, jelikož v případě nutnosti vypomůže skupina Rockwool. V případě propuknutí krize však doporučuji opět finanční rezervy od skupiny Rockwool. Posledním ohniskem této oblasti je **K9** (Vládní regulace). Toto riziko s sebou nese směrnice, nařízení, normy, které vyžadují další náklady pro vývoj, výrobu apod. Občas mohou být tato nařízení i příležitost, neboť

v případě takového zeleného stavebnictví má společnost Rockwool se svými ekologickými výrobky výhodu. Občas však některá nařízení stojí podnik hodně peněz a úsilí. Trend stavebnictví a především izolací je však poměrně dobře předvídatelný, jelikož cílem je snižování spotřeby energií, pitné vody a dalších přírodních zdrojů. Společnost Rockwool by tak měla sledovat daný trend a snažit se předvídat další opatření vlády, případně Evropské Unie. V případě propuknutí krize doporučuji tedy flexibilitu podnikání.

Následujících šest ohnisek krize leží v oblasti alternativních plánů. Tato ohniska již lze řešit i preventivními opatřeními ještě předtím, než vypuknou. Nejsou však ještě natolik vážná, že by v případě propuknutí měla zničující dopad, je však potřebné odhalit tyto první příznaky krize včas. Prvním ohniskem v této oblasti je **K4** (Vyšší logistické a výrobní náklady). Krize vlivem tohoto ohniska krize hrozí z důvodu, že vyšší náklady představují pro podnik větší ztrátu a tím finanční krizi. Pravděpodobnost vzniku této krize je sice malá, avšak dopad, který by tato krize měla na podnik je poměrně závažný. Prohloubení již tak poměrně velké ztráty podniku by znamenalo buď využít pomoci skupiny Rockwool další půjčkou nebo zefektivnit výrobu směrem k nižším nákladům, ovšem i pro toto řešení by nejspíš byla půjčka nutná. Podnik již podnikl modernizaci výrobní linky, čímž si do budoucna zajistil určitou úsporu. Vhodnou prevencí této krize by mohlo být zavedení tzv. štíhlé výroby, která zamezuje plýtvání v podniku. V případě možnosti určité investice by podnik mohl v budoucnu využít například ERP (Enterprise Resource Planning) systémů, neboli informačního systému, který by mohl integrovat a automatizovat několik souvisejících procesů, jak výrobu, logistiku, distribuci, případně i další. Ohnisko **K5** (Vztahy mezi zaměstnanci) představuje riziko, kdy může dojít k narušení komunikace mezi spolupracovníky, což může mít vliv na výkony zaměstnanců. Pravděpodobnost vzniku krize je velmi malá, protože vztahy mezi zaměstnanci nejsou na kritické úrovni, ani se jí neblíží. Dopad této krize by však mohl být poměrně velký. Společnost Rockwool se o své zaměstnance stará, mají možnosti vzdělávání, zajímavých benefitů a dalších výhod. V případě vztahů mezi nimi bych mohla doporučit techniky jako job rotation (rotace pracovníků), kdy si mohou vyzkoušet práci na jiném pracovišti se vším, co to obnáší. Díky této technice by se měla zlepšit jak komunikace mezi jednotlivými útvary a zaměstnanci, tak i jejich vztahy. Dalším ohniskem je **K7** (Zvyšující se ceny vstupních surovin). Zvýšení cen vstupních surovin vede ke zvyšování nákladů a následně i ceny produktů, to může odradit zákazníky od nákupu. To je další riziko, které podnik nemůže ovlivnit. Podnik může jít cestou prostého omezení rizika, což znamená, že si stanoví cenovou hranici, kolik je ještě ochoten za vstupní suroviny od dodavatelů zaplatit. V případě, že cena

danou hranici nepřekročí, nemusí se nic řešit. V případě, kdy je cena vyšší než jakou je podnik ochoten zaplatit, bude třeba podniknout určitá opatření, jako domluva s dodavateli na určitém kompromisu, množstevních slevách, slevách na základě dlouhodobých dobrých vztahů nebo hledat nového dodavatele, který bude ochoten se na nižší ceně dohodnout. Ohnisko **K10** (Velký počet substitutů) je rizikem hlavně z toho důvodu, že zákazníci mají na výběr i z levnějších alternativ a v případě jejich častého zvolení, může firma ztrácet své zákazníky, tím i tržby, zisk a nakonec zkrachovat. Podnik zkrátka musí přesvědčit své i potenciální zákazníky o tom, že produkty Rockwool jsou jejich nejlepší volbou. Toho může firma dosáhnout například vhodným marketingem, informovaností zákazníků (viz výše) a školením obchodních zástupců. V případě **K1** (Dlouhodobé ztráty) není podnik atraktivní pro investory, banky, ale především je to riziko směrem k mateřské firmě. Ztráta podniku je obdobně jako u ohniska K2 řešena pomocí skupiny Rockwool, tedy se očekává, že pokud firma potřebuje na nějakou mimořádnou činnost peněžní prostředky, skupina Rockwool mu je poskytne. Tím však roste dluh podniku směrem ke skupině. Byť se má situace bohumínského podniku zlepšit a očekává se, že se jeho ztráta bude zmenšovat, podnik je ve ztrátě dlouhodobě, což představuje značnou zátěž pro ostatní podniky ve skupině. Pokud by se situace skutečně nelepšila, mohla by mateřská společnost usoudit, že přísun peněžních prostředků do této společnosti převyšuje její výnosnost a rozhodnout se podnik zavřít. To by byla rána nejen pro daný podnik, ale i pro celý tento kraj, neboť by opět vzrostla nezaměstnanost. K tomuto riziku doporučuji dohodu s matkou o vytvoření určitých mezí, do kterých může podnik čerpat peněžní prostředky ze společných zdrojů. Podnik by měl tyto prostředky využívat pouze na zvýšení vlastních šancí v boji s konkurencí, snižováním nákladů, přilákáním zákazníků apod.

Posledním ohniskem krize je **K8** (Možný vznik havárií), které je typické pro všechny výrobní podniky. V případě tohoto ohniska může dojít k povodním, výpadku elektřiny, požáru apod., což může ohrozit výrobu a chod firmy na delší dobu. Proti haváriím je možné se pojistit, avšak není pravidlem, že v případě vzniku havárie podnik skutečně od pojišťovny peníze dostane, jak již bylo popsáno v teoretické části. Jako další opatření proti vzniku havárií (alespoň těch v podniku) je vybudování včasného varovného systému, který jakékoli odchylky bude rychle detekovat. Příkladem takového systému může být controlling, interní audit, vnitřní kontrola, tedy zabezpečení dodržování závazných interních předpisů a norem, manažerské účetnictví a mnoho dalších. V případě vzniku havárie je pak důležitá krizová komunikace. Podnik v tomto případě má zpracovány krizové plány, takže je na toto riziko připraven.

6 ZÁVĚR

Zpracováním teoretické části bylo zjištěno, že existuje mnoho druhů krizí, které se týkají jak státu, podniků, rodin či jedinců. Krize mohou rovněž probíhat náhle nebo pozvolna, očekávaně, či nečekaně. Dokonce mohou být vnímány tradičně, tedy jako možné zlo, nebo lze k riziku přistupovat jako k příležitosti a výzvě. Krize zkrátka k životu neodmyslitelně patří a čím dřív si to každý z nás uvědomí, tím lépe se na krizi můžeme připravit.

V podniku je dnes už poměrně běžné, že kromě klasického managementu funguje i krizový management, který je v případě nutnosti svolán a jedná. Krizový management je dle funkce možné rozdělit na řízení rizik, které se zabývá převážně prevencí před vznikem krize, a krizové řízení, které pak řeší již krizi vzniklou. Cílem každého podniku by měla být dostatečná prevence a tudíž připravenost na možnou krizi. V tomto ohledu by měl mít podnik sestavený krizový profil, díky kterému bude schopen lépe a rychleji reagovat na daný problém. Existují však krize, jako například ty vzniklé v důsledku havárií a přírodních katastrof, na které prevence stačit nemusí. V takových případech je důležité rychlé jednání na základě krizových scénářů a plánů, podpořené vhodnou krizovou komunikací.

Pro zpracování praktické části diplomové práce byl vybrán bohumínský podnik Rockwool, a.s., který se, jakožto výrobní podnik podnikající v oboru stavebnictví, od roku 2008 potýká s ekonomickou krizí. Na základě analýz jak vnitřního (finanční analýza a analýza 7S), tak i vnějšího (PEST analýza, Porterova analýza) prostředí a následném vytvoření SWOT analýzy bylo zjištěno, že byť se tento podnik jeví jako silně nerentabilní a nelikvidní, jeho silné stránky jasně převažují. Nejen, že je schopen přes tyto slabé stránky modernizovat výrobní linku, ale dokonce i nabírá nové zaměstnance a rozšiřuje provoz na více směn. To vše je možné díky tomu, že je součástí velké skupiny Rockwool, která působí po celém světě a je schopná dotovat tento bohumínský podnik.

V případě trendů, které čekají podnik v budoucnosti, pak jasně převládají příležitosti nad hrozbami. Nejen, že se očekává brzký růst ekonomiky, s čímž souvisí v podstatě všechny další příležitosti - od rostoucího počtu potenciálních zákazníků přes růst zakázek až po nové trendy ve výzkumu a vývoji inovativních produktů, ale zároveň je trendem tzv. zelené stavebnictví, tedy ekologické produkty, které budou zajišťovat snižování energie, pitné vody a vůbec všech přírodních zdrojů. Naopak největšími hrozbami pro daný podnik jsou rostoucí ceny vstupních surovin, což je riziko, které podnik může jen těžko ovlivnit, a velký počet substitutů, což může být i konkurenční výhodou, pokud bude dobře fungovat marketing.

Po vyhodnocení SWOT analýzy byla zjištěná potenciální ohniska krize zanesena do tabulek pro zjištění polohy daného ohniska v krizové matici. Management podniku pak tyto tabulky vyplnil a na základě údajů z nich byla vytvořena krizová matice. Z krizové matice lze usuzovat, že podnik není bezprostředně ohrožen krizí, která by měla pro něj zničující účinky. Nejčastěji se vyskytují rizika, která je třeba řešit pomocí alternativních plánů, čtyři ohniska s malou pravděpodobností vzniku i dopadu je možné řešit pomocí Trouble Shooting a pouze jedno ohnisko krize, nazvané jako Možný vznik havárií, má vysokou pravděpodobnost vzniku a je u něj třeba dbát zvýšené pozornosti. Pro toto riziko má však podnik vytvořené krizové plány, které v případě vzniku havárie použije. Konkrétní řešení jednotlivých ohnisek krize pak byla sepsána v samostatné kapitole nazvané Doporučení vyplývající pro zásady prevence krizí daného podniku.

Cílem diplomové práce bylo stanovení krizového profilu, tedy nalézt potenciální ohniska krize vybraného podnikatelského subjektu a doporučit přístupy vhodné pro jejich řešení. Stanovený cíl považuji za splněný.

Doufám, že tato diplomová práce bude pro daný podnik přínosem a žádná krize nezastihne management nepřipravený.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
2. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
3. ČERNOHORSKÝ Jan, Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.
4. FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
5. GURECKÁ, Martina. *Motivace zaměstnanců*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
6. HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-33-6.
7. HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
8. HNILICA Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
9. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
10. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
11. KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
12. KOZEL, R., L. Mynářová, H. Svobodová. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

13. KRIŠKO, Peter. *Analýza rizík v podmienkach firmy ROCKWOOL Slovensko s.r.o.* Bratislava, 2012. Postupová práca. Business Institut. Finančný management a strategické riadenie financií.
14. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. MERNA, Tony and FAISAL Al-Thani. *Corporate risk management.* West Sussex: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0-470-51833-5.
16. SLATTER, Stuart, David LOVETT a Laura BARLOW. *Leading Corporate Turnaround. How Leaders Fix Troubled Companies.* Chichester: Wiley, 2006. ISBN 978-0-470-02559-8.
17. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
18. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3. rozš a akt. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
19. VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
20. WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management.* Praha: BaBTEXT, 1992. ISBN 80-900178-5-1.
21. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku.* 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Odborné časopisy:

1. CUŘÍNOVÁ, Petra. Výstavba bytů klesá už pět let. *Statistika a my.* 2013, č. 3, s. 18-19. ISSN 1804-7149.
2. HELLER L. Victor, John R. DARLING, (2012) "*Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case*", *European Business Review*, Vol. 24 Iss: 2, pp.151 - 168
3. MATĚJKA, Radek. Stavebnictví své dno stále ještě hledá. *Statistika a my.* 2013, č. 3, s. 12-13. ISSN 1804-7149.

Elektronické zdroje:

1. 4-TRADERS. Stock market [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: www.4-traders.com
2. ADÁSKOVÁ, Petra. *Systematický přístup k výběru vhodné metody analýzy rizik v organizaci* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=3727>
3. BERÁNKOVÁ, Kateřina. *Tisková zpráva Úřadu práce ČR* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/17421/TZ_100314a.pdf.
4. BUSINESSINFO.CZ. *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financi-analyzy-3384.html>
5. ČERMÁK, Miroslav. *Analýza rizik: Kvantitativní vs. kvalitativní* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-quantitativni-vs-kvalitativni/>
6. ČSÚ. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2013* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020314.docx>
7. DOLEČEK, Marek. *Přeměny obchodních společností* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/premeny-obchodnich-spolecnosti-opu-13241.html#b12>
8. DUBSKÁ, Drahomíra. *Komentář – Flash odhad HDP: Držme se zatím při zemi, 2014* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csav021414.docx>
9. DŮM A STAVBA. *Rozvoj stavebnictví přinesl nové technologie* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://dumastavba.cz/rozvoj-stavebnictvi-prines-nove-technologie/>
10. ĎURIŠOVÁ, Jana a Renáta MYŠKOVÁ. *Dynamický pyramidový rozklad ukazatele ROE*. Pardubice, 2010. Vědecký článek. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38512/1/DurisovaJ_DynamickyPyramidovy_2010.pdf

11. ELEKTRO. *Novinky a trendy ve stavebnictví a řešení interiéru jako na dlani* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z:
http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=43319
12. IPODNIKATEL.CZ *Finanční analýza podniku v praxi* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Strana-2.html>
13. ISOVER. *Webové stránky* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.isover.cz/>
14. IZOLACE-INFO. *Katalog tepelných izolací, 2013* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.isolace-info.cz/katalog/>
15. IZOLACE-INFO. *Polystyren, 2013* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z <http://www.isolace-info.cz/katalog/polystyren/>
16. KOHOUT, Josef. *Finanční analýza* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
17. MANAGEMENTMANIA. *SWOT analýza* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
18. MAREK, David. *Komentáře z únorové nezaměstnanosti - růst se konečně zastavil, příznivý vliv počasí* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
19. MATOUŠEK, Ondřej. *Politická stabilita v Česku je nejhorší z celé EU* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>
20. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Portál českého stavebnictví*. [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=284>
21. STRATEG. *Strategická situační analýza* [online]. [1. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
22. ŠEBKOVÁ Veronika. *Vládní výbor pro koordinaci boje s korupcí. Česká republika je v hodnocení Indexu vnímání korupce celosvětově na 57. místě* [online]. [1. 4. 2014].

Dostupné z: <http://www.korupce.cz/cz/dokumenty/aktuality/ceska-republika-je-v-hodnoceni-indexu-vnimani-korupce-celosvetove-na-57--miste-114102/>

23. ŠIMEK, Jiří. *Propad ve stavební výrobě a souvislost s krizí* [online]. [1. 4. 2014].

Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/392822-propad-ve-stavebni-vyrobe-a-souvislost-s-krizi/>)

Interní materiály společnosti ROCKWOOL, a.s.

1. Finanční výkazy
2. Havarijní plány
3. Organizační řád
4. Požární řady

Seznam zkratk

ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
t	Sazba daně z příjmu právnických osob
VK	Vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



.....

Bc. Martina Gurecká

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha – Aktiva

Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát

Příloha č. 4: Finanční výkazy Skupiny Rockwool

Příloha č. 5: Pyramidový rozklad ROE

Příloha č. 6: Tabulky stanovení polohy ohnisek krize v krizové matici

Příloha č. 7: Organizační struktura

Příloha č. 1: Rozvaha - Aktiva

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2010	2009	2008	2007	2006
			Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	696790	799561	878395	1036053	713112
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	574887	644890	665393	735416	491036
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	12910	9146	243	274	307
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	0	65	243	274	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	12910	9081	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	307
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	561977	635744	665150	735142	490729
B. II. 1.	Pozemky	014	25081	25081	25081	19155	19155
2.	Stavby	015	142426	153456	164646	165669	125353
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	393889	456733	474449	547014	191828
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	581	474	799	3304	152427
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	175	0	1966
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	121706	154422	212660	300316	221347
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	39125	31226	90759	162011	69785
C. I. 1.	Materiál	033	22001	20606	67308	73747	48454
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1159	100	600	223	219
3.	Výrobky	035	12373	6729	16697	81405	13703
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	3592	3791	6154	6636	7409
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	683	683	15237	20687
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	683	683	683	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	14554	20687

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2010	2009	2008	2007	2006
			Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	75346	97810	85604	97882	89474
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	39330	23525	31455	90347	86332
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	35547	73500	34395	4903	19
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	234	281	2374	1610	1084
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	293	17101	683	0
9.	Jiné pohledávky	057	235	211	279	339	2039
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	7235	24703	35614	25186	41401
C. IV. 1.	Peníze	059	254	368	477	608	762
2.	Účty v bankách	060	6981	24335	35137	24578	40639
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	197	249	342	321	729
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	197	249	342	321	719
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0	10

Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva

Označení	PASIVA		2010	2009	2008	2007	2006
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	696790	799561	878395	1036053	713112
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	496216	510507	482544	553222	372496
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	166000	166000	116000	116000	116000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	166000	166000	116000	116000	116000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	449375	449375	449375	449375	449375
A. II. 1.	Emisní ážio	074	160313	160313	160313	160313	160313
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	289062	289062	289062	289062	289062
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	23200	23200	23200	17206	12473
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	23200	23200	23200	17206	12473
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	-128068	-106031	-35353	-210085	-300032
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	323159	323159	323159	148427	58480
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-451227	-429190	-358512	-358512	-358512
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	-14291	-22037	-70678	180726	94680
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	200574	288903	394744	481892	340583
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	6729	12593	22016	33846	26301
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	6729	12593	22016	33846	26301
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	2097	0	0	122	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	122	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	2097	0	0	0	0

Označení	PASIVA		2010	2009	2008	2007	2006
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	98644	266390	352928	398867	314282
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	56267	50799	44815	80890	90399
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	105	0	184129	281203	252373	145292
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	108	3874	3149	6823	4411	4858
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1951	1815	3229	2272	2852
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	13458	9601	1205	49756	40663
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	65	91	0	272	1652
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	22588	12616	14240	6635	25772
11.	Jiné závazky	114	441	4190	1413	2258	2794
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	93104	9920	19800	49057	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	93104	9920	19800	49057	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	0	151	1107	939	33
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	0	151	1107	889	33
2.	Výnosy příštích období	121	0	0	0	50	0

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát		2010	2009	2008	2007	2006
Tržby za prodej zboží	01	77903	87061	173058	380650	217018
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	74533	76828	100038	205240	151876
Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	3370	10233	73020	175410	65142
Výkony (ř. 05 až 07)	04	619276	445229	654794	889295	740677
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	605184	458276	705576	829575	737371
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	14092	-13047	-50782	59720	3306
Aktivace	07	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	474945	348733	470976	563227	468107
Spotřeba materiálu a energie	09	318355	197648	257004	330579	279289
Služby	10	156590	151085	213972	232648	188818
Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	147701	106729	256838	501478	337712
Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	85250	96423	107859	131394	113594
Mzdové náklady	13	59781	69804	76210	97072	81476
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	107	167	168
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	20333	20280	25054	30345	28391
Sociální náklady	16	5136	6339	6488	3810	3559
Daně a poplatky	17	1880	805	1189	1790	265
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	80249	96165	99129	93982	64157
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	4208	3959	1851	6942	597
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1393	1130	303	2586	50
Tržby z prodeje materiálu	21	2815	2829	1548	4356	547
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	4506	4416	2691	2617	1151
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	375	502	0	457	0
Prodaný materiál	24	4131	3914	2691	2160	1151
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-10429	-19520	44172	14529	4988
Ostatní provozní výnosy	26	13554	20180	4979	4317	4244
Ostatní provozní náklady	27	18183	20093	27959	12036	12854
Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	30	-14176	-67514	-19331	256389	145544
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztrát		2010	2009	2008	2007	2006
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	4	22	28	267	1187
Nákladové úroky	43	2197	5626	15363	9656	14045
Ostatní finanční výnosy	44	13501	4177	12770	1678	5432
Ostatní finanční náklady	45	10304	6849	17635	11199	14873
Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	48	1004	-8276	-20200	-18910	-22299
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	1206	9666	31147	13409	-40088
- splatná	50	1206	9666	16593	0	0
- odložená	51	0	0	14554	13409	-40088
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-14378	-85456	-70678	224070	163333
Mimořádné výnosy	53	87	93387	0	0	0
Mimořádné náklady	54	0	29968	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
- splatná	56	0	0	0	0	0
- odložená	57	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	87	63419	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)(ř. 52 + 58 - 59)	60	-14291	-22037	-70678	224070	163333
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-13085	-12371	-39531	237479	123245
celkové výnosy		728533	654015	847480	1283149	969155
celkové náklady		742824	676052	918158	1059079	805822

Příloha č. 4: Finanční výkazy Skupiny Rockwool

Rozvaha v milionech DKK	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
celková aktiva	13851	12989	12678	12236	11326	11643	10894	8611
dlouhodobý majetek	10228	9484	9377	9103	8117	7755	6425	5291
dlouhodobý nehmotný majetek	897	588	559	451	273	323	184	110
dlouhodobý hmotný majetek	8441	8245	8102	8027	7340	6989	5839	4850
Dlouhodobý finanční majetek	890	651	716	625	504	443	402	331
Oběžná aktiva	3623	3505	3301	3133	3209	3888	4469	3320
Zásoby	1206	1175	1110	1007	801	1323	1267	769
Dlouhodobé pohledávky								
Krátkodobé pohledávky	1915	1846	1844	1779	1675	2121	1945	1826
Krátkodobý finanční majetek	502	484	347	347	733	444	1257	725
celková pasiva	13851	12989	12678	12236	11326	11643	10894	8611
Vlastní kapitál	9576	9428	8635	8775	8228	7964	7777	6033
Cizí zdroje	4275	3561	4043	3461	3098	3679	3117	2578
Dlouhodobé závazky	1000	1033	1368	1200	1196	1626	977	775
Krátkodobé závazky	3275	2528	2675	2261	1902	2053	2140	1803

VZZ v milionech DKK	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
provozní výnosy	15094	14853	13906	11907	11362	13951	14093	11705
čisté tržby	14903	14664	13748	11732	11168	13700	13908	11537
ostatní provozní výnosy	191	189	158	175	194	251	185	168
provozní náklady	13834	13712	13002	11114	10786	12449	11388	10300
Náklady vynaložené na prodané zboží	5502	5521	5365	4158	3884	4766	4036	3731
Osobní náklady	3663	3547	3219	2894	2971	3172	2955	2731
Daně a poplatky	2039	2083	2149	1896	1757	2260	2206	1932
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1076	1112	917	989	953	871	685	717
Ostatní provozní náklady	1554	1449	1352	1177	1221	1380	1506	1189
provozní výsledek hospodaření	1260	1141	904	793	576	1502	2705	1405
Finanční výsledek hospodaření	-35	-43	-5	19	-20	43	54	-4
Daň z příjmů za běžnou činnost	362	324	276	275	206	465	700	432
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	863	774	623	537	350	1080	2059	969
Výsledek hospodaření za účetní období	863	774	623	537	350	1080	2059	969
Výsledek hospodaření před zdaněním	1225	1098	899	812	556	1545	2759	1401
menšinové podíly			-17	25	28	76	94	19
výsledek hospodaření za účetní období po menšinových podílech	863	774	640	512	322	1004	1965	950

Příloha č. 5: Pyramidový rozklad ROE

Rozklad ROE	2006	2007	2008	2009	2010
ROE	43,85%	40,50%	-14,65%	-4,32%	-2,88%
EAT/A	0,23	0,22	-0,08	-0,03	-0,02
A/VK	1,91	1,87	1,82	1,57	1,40
ROE	43,85%	40,50%	-14,65%	-4,32%	-2,88%
EAT/T	0,17	0,18	-0,09	-0,04	-0,02
T/A	1,34	1,23	0,94	0,67	1,00
A/VK	1,91	1,87	1,82	1,57	1,40
ROE	43,85%	40,50%	-14,65%	-4,32%	-2,88%

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Tabulky stanovení polohy ohnisek krize v krizové matici

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Neschopnost podniku dostát svým závazkům, K2
krátký popis krize:	Větší úvěry jsou pro podnik zapovězeny, protože je nemá z čeho splácet. Takový podnik je neatraktivní pro banky i jiné věřitele. V případě, že by skupina Rockwool nechtěla nebo nemohla dotovat bohumínský podnik, zůstal by zcela bez prostředků a zřejmě by nemohl dál pokračovat v činnosti.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	60 dní
Odůvodnění:	vzhledem ke splatnosti faktur od dodavatelů
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,4
Odůvodnění:	Podnik zatím využívat půjček nemusí, finančně jej dotuje skupina Rockwool
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	4
tržby	
výpadek ve výrobě	
tržní podíl	2
na odběratele	2
růst podniku	8
na dodavatele	
na investory	8
Celkem	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Omezený sortiment, K3
krátký popis krize:	Může to být výhoda pro konkurenci, protože ta má mnohem větší sortiment, který je i levnější v porovnání s kamennou vlnou. V případě, že je přesvědčí o výhodách svých alternativ, mohla by Rockwoolu přebírat potenciální zákazníky. To způsobí snížení tržeb, zvyšující se ztrátu podniku a nakonec i krach firmy.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	60 měsíců
Odůvodnění:	doba projevení je delší
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,3
Odůvodnění:	Omezený sortiment může být i výhodou, pokud se zdůrazní zákazníkům tyto výhody
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	8
tržby	5
výpadek ve výrobě	
tržní podíl	4
na odběratele	6
růst podniku	2
na dodavatele	
na investory	
Celkem	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Vyšší logistické a výrobní náklady, K4
krátký popis krize:	Podnik je dlouhodobě ve ztrátě a vyšší náklady (v případě zachování stejné výše tržeb) pro něj představují ještě větší prohloubení této ztráty. Tím by se podnik dostal do finanční krize. V případě stálého dotování skupinou Rockwool by se stal pro tuto skupinu velkou přítěží a hrozilo by uzavření tohoto podniku v Bohumíně.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	12 měsíců
Odůvodnění:	Vyšší logistické a výrobní náklady a jejich vliv na zvyšující se ztrátu se projeví v následujícím zúčtovacím období
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,3
Odůvodnění:	Podpora skupiny Rockwool
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	7
tržby	
výpadek ve výrobě	2
tržní podíl	4
na odběratele	2
růst podniku	7
na dodavatele	
na investory	9
Celkem	31

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Vztahy mezi zaměstnanci, K5
krátký popis krize:	V případě špatných vztahů mezi zaměstnanci může dojít k narušení komunikace mezi nimi a to může mít vliv na výkony těchto zaměstnanců. Zaměstnanci mohou dělat častější chyby, což může mít vliv na kvalitu výrobků a služeb. S nižší výkonností zaměstnanců se snižuje i výkonnost celého podniku. V případě častých reklamací může podnik přijít o zákazníky a dostat se tak do krize.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	48 měsíců
Odůvodnění:	vztahy zatím nejsou na kritické úrovni
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,2
Odůvodnění:	Došlo jen k několika malým konfliktům, nijak ohrožujícím chod podniku
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	3
tržby	3
výpadek ve výrobě	5
tržní podíl	5
na odběratele	4
růst podniku	8
na dodavatele	
na investory	4
Celkem	32

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Politická nestabilita země, K6
krátký popis krize:	Odradí zahraniční investory, kteří by mohli investovat například do vývoje nových technologií, výzkumu na podporu inovativních, ekologických produktů apod. Kvůli politické nestabilitě tak podnik přijde o možné finanční prostředky z těchto zdrojů a veškeré nové technologie nebo procesy si bude muset hradit sám. To představuje zvyšující se náklady podniku a opět finanční krizi.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	24 měsíců
Odůvodnění:	Bude trvat nějaký čas, než se vládě definitivně podaří odradit zahraniční investory
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,1
Odůvodnění:	Podnik není na investorech závislý
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	1
tržby	
výpadek ve výrobě	
tržní podíl	
na odběratele	
růst podniku	2
na dodavatele	1
na investory	3
Celkem	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Zvyšující se ceny vstupních surovin, K7
krátký popis krize:	Zvýšení cen vstupních surovin vede ke zvyšování nákladů podniku. Navíc se toto zvýšení promítne i do cen konečných produktů firmy. To může odradit zákazníky od nákupu a prohloubit tak ztrátu podniku, což vede opět k finanční krizi.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	12 měsíců
Odůvodnění:	podnik fixuje ceny surovin na delší období
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,3
Odůvodnění:	Výhodou je velikost skupiny Rockwool a možnost nákupu těchto surovin ve velkém objemu v rámci skupiny
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	7
tržby	7
výpadek ve výrobě	
tržní podíl	5
na odběratele	7
růst podniku	8
na dodavatele	1
na investory	6
Celkem	41

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Možný vznik havárií, K8
krátký popis krize:	Může dojít k povodním, výpadku elektřiny, požáru apod., což může ohrozit výrobu a chod firmy na delší dobu. Tím, že podnik přestane na určitý čas vyrábět, může přijít o již smluvené zakázky. Nehledě na to, že po havárii bude muset podnik vynaložit nejen hodně peněz na nápravu škod, ale také úsilí při jednání s médii apod. V případě neúspěchu či nedostatku finančních prostředků bude nucen ukončit činnost.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	1 měsíc
Odůvodnění:	K haváriím, případně přírodním katastrofám, může dojít kdykoli
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,7
Odůvodnění:	Ve firmě existují přísná bezpečnostní pravidla, avšak jedná se o výrobní podnik, kterému zkrátka havárie hrozí.
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	8
tržby	4
výpadek ve výrobě	9
tržní podíl	3
na odběratele	2
růst podniku	6
na dodavatele	
na investory	
Celkem	32

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	Vládní regulace, K9
krátký popis krize:	Vláda vydává různé směrnice, nařízení, normy, které vyžadují další náklady podniku na vývoj, výrobu apod. Z důvodu vynaložení dalších peněžních prostředků se podnik může dostat do finanční krize.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	1 měsíc
Odůvodnění:	Vydávání státních regulací může být poměrně časté
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,5
Odůvodnění:	Ne všechny regulace náklady zvyšují
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	7
tržby	2
výpadek ve výrobě	
tržní podíl	
na odběratele	1
růst podniku	2
na dodavatele	
na investory	
Celkem	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení polohy ohnisek krize v matici	
Označení ohniska krize:	velký počet substitutů, K10
krátký popis krize:	Zákazníci mají na výběr i z levnějších alternativ, v případě jejich častého zvolení, může firma ztrácet své zákazníky, tím i tržby, zisk a nakonec zkrachovat. Může se také jednat o konkurenční nevýhodu, kterou konkurence využije ke zničení podniku.
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku krize z ohniska	
Stanovení období:	6 měsíců
Odůvodnění:	prozatím se problémy neprojevily
klasifikace míry pravděpodobnosti, že krize vznikne (max. 1)	0,4
Odůvodnění:	Firma vysvětluje svým zákazníkům všechny výhody kamenné vlny
2. Stanovení dopadů	
Faktory	Odhad
na náklady	2
tržby	9
výpadek ve výrobě	
tržní podíl	8
na odběratele	7
růst podniku	7
na dodavatele	
na investory	2
Celkem	35

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7: Organizační struktura

